



# RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

A FELICIDADE ORGANIZACIONAL COMO UM  
OUTPUT DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE  
MARKETING INTERNO:  
ESTUDO DE CASO LINDE GLOBAL SERVICES PORTUGAL UNIPessoal LDA

**AUTOR(A):** Filipa Teixeira Pinto

**ORIENTADOR(A):** Prof<sup>ª</sup> Doutora Mafalda Nogueira

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING  
PORTO, JULHO DE 2020



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

*"It always seems impossible until it's done."*

**Nelson Mandela**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu avô Lucindo, que é e sempre foi a minha maior inspiração de vida. Se hoje sou uma mulher feliz e realizada, deve-se ao meu avô que sempre me motivou a ir atrás dos meus sonhos e a lutar por uma versão melhor de mim, todos os dias. Obrigada por tudo avô, do fundo do meu coração.

À minha família, por todo o carinho e preocupação constantes. Em especial ao meu irmão, à minha mãe, ao meu pai, à minha avó Florinda e à Glorinha, por estarem sempre lá para mim, por me ouvirem e por nunca deixarem que me faltasse nada.

Ao meu namorado, Rafael, por acreditar em mim e no meu potencial. Obrigada por toda a força, paciência, apoio, amor e carinho ao longo destes anos.

Às minhas amigas, em especial à Rafaela, à Bárbara, à Cris e à Maria Inês que me acompanham desde criança e estiveram ao meu lado em todas as fases importantes da minha vida. Obrigada por serem quem são, por me compreenderem e me apoiarem nos bons e nos maus momentos da minha vida.

Aos meus colegas e professores, que dia após dia me inspiraram a ser alguém melhor e desafiaram os meus limites. Obrigada por toda a paixão pelo marketing que me foi transmitida e que me fizeram gostar cada vez mais desta área. Em especial, obrigada à professora Mafalda, que esteve sempre por perto, que me deu doses infinitas de energia e motivação e que foi o meu braço direito ao longo destes meses todos.

Ao meus colegas da Linde Global Services, que desde o primeiro dia me fizeram sentir parte da equipa e me deram autonomia e confiança para poder desenvolver o meu trabalho. Em especial, obrigada à Cláudia Carvalho pela sua liderança inspiradora.

A todos os que me fazem ser alguém mais feliz e realizada, o meu sincero obrigada.

## RESUMO

Nos dias de hoje, mais do que um bom salário, os colaboradores valorizam um conjunto de práticas de marketing interno que devem ser usadas a favor da empresa para assegurar a felicidade dos seus colaboradores no trabalho. Partindo da crença de que estes são o ativo mais valioso de uma empresa, o presente estudo propõe um modelo de gestão de marketing interno para aplicação direta às empresas, de forma a que seja criada uma cultura de felicidade organizacional e se alcance o sucesso desejado.

Através de um estudo de caso da empresa Linde Global Services Portugal e com recurso às técnicas de observação participante, entrevistas exploratórias (83 participantes) e entrevistas semiestruturadas (15 participantes), foi possível realizar uma análise de diagnóstico sobre a situação atual da empresa no que diz respeito a marketing interno; compreender a perceção dos colaboradores sobre a empresa; identificar os seus principais pontos fortes e fracos e por conseguinte, implementar ações de melhoria que visam solucionar os problemas apontados.

Devido à proatividade da empresa e à sua crescente preocupação com a qualidade de vida e bem-estar dos seus colaboradores no trabalho, pode concluir-se que a maioria dos colaboradores da Linde está feliz e valoriza bastante todos os esforços a nível de marketing interno que a empresa tem realizado ao longo do tempo. No entanto, existe ainda uma grande margem de progressão, principalmente no que toca à formação interna dos colaboradores e à qualidade do ar nos escritórios, que é prejudicial para a saúde dos funcionários da empresa.

Para além do referido, este estudo permitiu identificar as consequências positivas da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional. Assim, conclui-se que equipas mais felizes e unidas trabalham mais e melhor, o resulta numa melhor qualidade do serviço prestado ao cliente final, num melhor desempenho organizacional para a empresa, numa redução das taxas de absentismo e de *turnover* e numa melhoria de imagem enquanto entidade empregadora.



Por fim, foram ainda obtidas conclusões que permitiram elaborar algumas recomendações à empresa que permitiu a realização deste estudo.

**Palavras-Chave:** Marketing Interno; Felicidade Organizacional; Modelo de Gestão de Marketing Interno

## ABSTRACT

Nowadays, more than a good salary, employees value a set of internal marketing practices that should be used in favor of the company that ensures the happiness of its employees at work. Based on the belief that these are the valuable assets of a company, this study proposes an internal marketing model for direct application to companies in order to create a culture of organizational happiness and achieve the desired success.

Through a case study of Linde Global Services Portugal and using participant observation techniques, exploratory interviews (83 participants) and semi-structured interviews (15 participants), it was possible to perform a diagnostic analysis on the current situation of the company regarding internal marketing; understand the employees' perception of the company; identify its main strengths and weaknesses and therefore implement improvement actions aimed at solving the problems pointed out.

Due to the company's proactivity and its growing concern with the quality of life and well-being of its employees at work, it can be concluded that most of Linde's employees are happy and value all the internal marketing efforts the company has made over time. However, there is still a large margin for progress, especially with regard to internal training of employees and air quality in offices, which is detrimental to the health of the company's employees.

In addition to the above, this study has made it possible to identify the positive consequences of implementing an internal marketing strategy focused on organizational happiness. Thus, it is concluded that happier and more united teams work more and better, resulting in a better quality of service to the end customer, a better organizational performance for the company, a reduction in absenteeism and turnover rates and an improved image as an employer.

Finally, conclusions were also reached that allowed the company to make some recommendations.



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Keywords:** Internal Marketing; Organizational Happiness; Model of Internal Marketing Management

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE FELICIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Contextualização da Temática no Âmbito do Marketing Interno.....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no trabalho .....	19
2.1.2. Antecedentes da Felicidade Organizacional .....	21
2.1.3. Conceptualização da Felicidade Organizacional .....	25
2.1.4. Mensuração do Conceito.....	27
2.1.4.1. Satisfação no Trabalho .....	27
2.1.4.2. Envolvimento com o Trabalho .....	29
2.1.4.3. Compromisso com a Organização .....	31
<b>2.2. Estratégia de Marketing Interno com Foco na Felicidade Organizacional....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Práticas e Condições Empresariais de uma Organização Feliz.....	34
2.2.2. Modelo de Implementação e Desenvolvimento de uma Estratégia de Marketing Interno .....	37
2.2.3. Consequências Positivas de uma Estratégia de Marketing Interno com Foco na Felicidade Organizacional .....	42
<b>3. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE .....</b>	<b>45</b>

<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.</b>	<b>Decisões Metodológicas.....</b>	<b>49</b>
4.1.1.	Estudo de Caso.....	50
<b>4.2.</b>	<b>Técnicas de Recolha de Dados .....</b>	<b>51</b>
4.2.1.	Observação Participante e Entrevistas Exploratórias .....	51
4.2.2.	Entrevistas semiestruturadas.....	52
4.2.3.	Universo de Análise e Participantes.....	53
<b>4.3.</b>	<b>Técnicas de Análise .....</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1.</b>	<b>A Empresa.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2.</b>	<b>Diagnóstico da Situação Atual da Empresa .....</b>	<b>59</b>
5.2.1.	Ações Estratégicas Implementadas como <i>output</i> dos Dados .....	60
5.2.1.1.	Criação de um Departamento de Comunicação.....	60
5.2.1.2.	Aumento dos cuidados com a Saúde do Colaborador .....	61
5.2.1.3.	Integração dos Colaboradores Durante o Período Inicial .....	61
5.2.1.4.	Reconhecimento do Colaborador .....	61
5.2.1.5.	Organização de Eventos Internos e Atividades Team Building.....	62
5.2.1.6.	Formação e Desenvolvimento de Competências .....	62
<b>5.3.</b>	<b>Análise dos Dados das Entrevistas Semiestruturadas.....</b>	<b>63</b>
5.3.1.	Crença de que os Colaboradores são Clientes Internos.....	63
5.3.2.	Ambiente de Trabalho .....	66
5.3.3.	Remuneração.....	71
5.3.4.	Benefícios Percebidos pelo Cliente Interno .....	75
5.3.5.	Eventos Internos e Atividades de Team Building.....	77
5.3.6.	Oportunidades de Progressão de Carreira .....	80

5.3.7.	Formação Contínua.....	82
5.3.8.	Integração e Adaptação ao Trabalho .....	86
5.3.9.	Comunicação Interna .....	91
5.3.10.	Consequências das Ações de Marketing Interno Implementadas.....	96
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>100</b>
<b>6.1.</b>	<b>Resposta ao Problema de Investigação.....</b>	<b>100</b>
<b>6.2.</b>	<b>Contributos Teóricos e Práticos .....</b>	<b>103</b>
<b>6.3.</b>	<b>Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura .....</b>	<b>105</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>106</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão de Marketing Interno .....	41
Figura 2 – Modelo de Gestão de Marketing Interno.....	48
Figura 3 - Template de diagnóstico de felicidade organizacional.....	55

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Expressões de felicidade correlacionam com a pirâmide de Maslow e as necessidades humanas .....	24
Tabela 2 - Conceptualização da felicidade organizacional.....	25
Tabela 3 - Objetivos e respetivos momentos do modelo conceptual.....	45
Tabela 4 - Objetivos e respetivas técnicas de recolha de dados .....	54
Tabela 5 - Caracterização e Codificação dos Entrevistados.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Graças à globalização, ao avanço tecnológico e, consequentemente, ao acesso cada vez mais generalizado à informação, a sociedade atual pensa e age de forma diferente. O colaborador do século XXI é mais exigente e deixou de encarar o trabalho como uma obrigação, passando a considerá-lo um instrumento para atingir a sua satisfação pessoal (Herencia, 2019). Assim, os trabalhadores desejam sentir orgulho da empresa para a qual trabalham, esperam sentir-se valorizados pelo seu trabalho e exigem ser tratados com respeito e igualdade. Como forma de adaptação a esta nova realidade empresarial, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de criar uma cultura organizacional baseada em relações de respeito e confiança com os seus clientes internos, a fim de lhes proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho (Herencia, 2019). Dada a forte competitividade da economia atual, não basta ter uma equipa de trabalho de alto desempenho, pró-ativa e motivada para atingir os objetivos, é essencial trabalhar a felicidade organizacional, considerada um fator determinante para alcançar o sucesso profissional (Teixeira, 2014).

Em Portugal, os estudos sobre este tema têm vindo a aumentar devido ao interesse por parte das organizações em identificar os fatores que mais contribuem para a felicidade dos profissionais e compreender em que medida estes fatores impactam a produtividade da empresa (*Happiness Works- Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas*, 2016). Neste sentido, o projeto de investigação “*Happiness Works*” foi criado em 2011 e desde então, todos os anos, mede o nível de felicidade (na organização e na função) dos profissionais portugueses, identifica fatores e variáveis que mais contribuem para gerar essa felicidade e caracteriza o nível de felicidade por setor de atividade (Dutschke, 2013). Em 2019 foram inquiridas 219 organizações e averiguou-se que o nível de felicidade organizacional ronda os 3,8 valores, numa escala de 1 a 5. George Dutschke, um dos fundadores do estudo, afirma que este valor que tem sido constante nos últimos anos, está relacionado com a falta de estratégia de marketing interno por parte das empresas, que apenas encaram a felicidade organizacional como algo tático (Franco, 2019). Ao contrário do que era esperado, no

seu estudo o autor verificou que o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, o ambiente interno, o reconhecimento e confiança, assim como a possibilidade de desenvolvimento pessoal, são fatores que produzem mais felicidade organizacional do que o fator remuneração (Dutschke, 2013).

Agrupando os resultados dos estudos conduzidos pela “*Happiness Works*” é possível comprovar e validar os impactos positivos da felicidade em contexto laboral. Devido ao seu valor monetário ser intangível, estabeleceram-se três métricas de gestão, nomeadamente os níveis de absentismo, retenção de talento e perceção de produtividade (Observador, 2017). Assim, segundo divulgado por esta fonte de comunicação, em organizações felizes:

- Os colaboradores faltam 24% menos ao serviço, excluindo situações de doença;
- Menos 38% dos colaboradores apresenta intenções de mudar de organização;
- Mais 18% dos colaboradores sentem-se mais produtivos.

Existem inúmeros estudos que demonstram a importância da felicidade organizacional e o seu impacto na produtividade da empresa (Brooker, 2019). Num artigo sobre este tópico, Achor (2012) afirma que comparativamente a funcionários infelizes, colaboradores felizes são mais produtivos, criativos e melhores a resolver problemas profissionais. Assim sendo, é fundamental trabalhar a felicidade no seio das organizações de forma a combater fatores que conduzem à infelicidade dos trabalhadores.

Segundo o relatório mundial sobre felicidade, realizado anualmente pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2019, Portugal ocupou a 66<sup>a</sup> posição da lista liderada pela Finlândia, pelo segundo ano consecutivo (Jornal de Notícias, 2019). Segundo a mesma fonte, no mesmo ano, o *burnout* – síndrome de esgotamento profissional – entrou oficialmente na 11<sup>ª</sup> Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID) da Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenómeno ocupacional associado ao stress crónico no local de trabalho. Na descrição desta síndrome, pode ler-se que o *burnout* é caracterizado por sensações de esgotamento



de energia e exaustão, aumento do sentimento de negativismo e cinismo relativamente ao emprego e reduzida eficácia profissional.

No sentido de contrapor as consequências negativas desta síndrome, a *Happy Corporations Society*, criada em 2009, promove numa série de conteúdos e iniciativas como *workshops* corporativos que contribuem para a felicidade organizacional e têm como objetivo criar uma rede de conhecimento e *networking* sobre esta temática. A propósito da 10ª edição da *Happy Conference* realizada em março de 2019 em Lisboa, estiveram presentes 850 participantes para ouvir Tal Ben-Shahar, escritor e professor de Psicologia Positiva e Psicologia de Liderança na Universidade de Harvard, a discursar sobre a importância de promover uma cultura de felicidade dentro das organizações (“Happy Conference | Portugal,” 2019).

Num estudo de caso realizado por Areosa (2019) relativo à mesma instituição em estudo - Linde Global Services Portugal, o autor serviu-se de inquéritos por questionário e de modelos de equações estruturais para medir a felicidade organizacional no seio da organização. Assim, através de um método quantitativo de recolha de dados, verificou-se que o nível de felicidade organizacional ronda os 3,45 valores, numa escala até 5. Por se considerar que este valor por si só não é suficiente para explicar um tema tão complexo como a felicidade organizacional, considera-se relevante dar seguimento ao estudo de Areosa (2019) utilizando um método qualitativo que é normalmente usado para compreender problemáticas relacionadas com o comportamento e atitudes do ser humano, a fim de interpretar a sua visão acerca da realidade em estudo.

Assim sendo, a questão de partida da presente investigação é “De que forma uma estratégia de marketing interno pode gerar felicidade organizacional?”. Partindo desta questão, foi traçado como **objetivo geral** do estudo a criação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional, com vista a um aumento da satisfação, o envolvimento e o compromisso dos colaboradores com a organização. Desconstruindo este objetivo geral, resultam os seguintes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar o ponto de situação atual de marketing interno na Linde Global Services Portugal;

2. Compreender a perceção dos colaboradores relativamente à empresa, função, e felicidade no trabalho;
3. Entender o valor atribuído pelos colaboradores relativamente às ações e práticas de marketing interno utilizadas na empresa, compreendendo as que mais contribuem para a felicidade organizacional;
4. Identificar as consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional.

Para dar resposta a estes objetivos foi realizado um estudo de caso à empresa Linde Global Services Portugal Unipessoal Lda, que pertence ao Grupo alemão Linde e comercializa gases industriais e medicinais, desde 2014, na Maia.

Relativamente à estrutura do presente relatório, primeiramente introduz-se o tema em análise, justifica-se a sua pertinência, expõe-se os objetivos geral e específicos e a metodologia utilizada para os concretizar. De seguida, o primeiro capítulo surge dividido em duas partes: na primeira apresenta-se um enquadramento teórico sobre a felicidade organizacional e na segunda explica-se de que forma se pode criar uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional, apresentando-se para esse propósito um modelo de implementação e desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno e as consequências positivas que advêm da mesma. Posto isto, no segundo capítulo apresenta-se o modelo conceptual de gestão de marketing interno desenvolvido neste estudo. No capítulo seguinte, dedicado à metodologia de investigação, explicam-se e justificam-se as técnicas de recolha e análise de dados adequadas para dar resposta aos objetivos propostos. No quinto capítulo surge a análise e discussão dos dados recolhidos pelo investigador e, por fim, no último capítulo o apresentam-se as principais conclusões e contributos da presente investigação através da resposta aos objetivos de investigação traçados. Para além disto, indicam-se as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Historicamente, o termo “felicidade” tem sido definido de diferentes formas (Kesebir & Diener, 2008) e existe um longo debate sobre como a felicidade pode ser alcançada. No âmbito da corrente da psicologia positiva, os estudos sobre a felicidade e o bem-estar têm sido condensados e contextualizados à volta de duas perspetivas principais: o de bem-estar subjetivo ou hedónico e o de bem-estar psicológico ou eudemónico (Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick, & Wissing, 2011). O primeiro termo está relacionado com a busca pelo prazer instantâneo que surge condicionado a elementos externos (Huta, 2013) e pode ser definido como a procura pela maximização do prazer e pela minimização ou fuga à dor e ao sofrimento (Warr & Clapperton, 2010).

Por outro lado, o bem-estar eudemónico é um estado cultivado no interior de cada individuo e não depende de elementos externos (Huta, 2013), centrando-se na procura de um significado ou propósito de vida que confira ao ser humano o sentimento de autorrealização (Warr & Clapperton, 2010).

A investigadora norte americana Sonja Lyumomirsky, autora do livro *The How of Happiness*, explica que a felicidade tem uma forte componente genética, que é responsável por 50% do nosso bem-estar. Os restantes 50% dividem-se entre condições ou circunstâncias externas, tais como estado de saúde, status social, rendimento, entre outras (10%) e ações intencionais que determinam o nosso comportamento e estilo de vida (40%). Sendo o objetivo deste estudo abordar a felicidade numa perspetiva organizacional e considerando que é impossível para as organizações controlar a genética humana e prever as circunstâncias da vida, apenas as ações intencionais podem ser usadas a favor das organizações, que cada vez mais investem na felicidade dos seus colaboradores promovendo atitudes positivas que resultam em vantagens para a empresa (Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008).

Posto isto, segue um enquadramento teórico sobre a felicidade organizacional e todos os subtemas adjacentes, nomeadamente o marketing interno, a qualidade de

vida, bem-estar e felicidade no trabalho, assim como os antecedentes da felicidade organizacional, a sua conceptualização e formas de mensuração.

### **2.1. Contextualização da Temática no Âmbito do Marketing Interno**

Antes de explorar o conceito de felicidade organizacional, é importante compreender as mudanças que levaram a que as empresas reformulassem os seus modelos de gestão de marketing e os adequassem às necessidades reais do mercado (Azêdo & Alves, 2013), colocando o cliente em primeiro plano (Franco, Almeida, & Mendes, 2001).

O conceito de marketing interno foi pela primeira vez introduzido por Berry, Hensel e Burke (1976) com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas (Mainardes & Cerqueira, 2015) e dar resposta à globalização e à necessidade de adaptação das empresas ao mercado. Berry (1981) foi o primeiro autor a usar o termo “clientes internos” para se referir aos colaboradores de uma empresa, afirmando que estas devem encarar o trabalho como produtos internos que satisfaçam os desejos e necessidades dos seus funcionários, ao mesmo tempo que cumprem os objetivos estratégicos da organização. Este foco no cliente interno reflete-se não só num melhor serviço de atendimento ao cliente externo, mas também numa vantagem competitiva única e impossível de ser copiada ou replicada por outras empresas (Kotler, 2000)

Posto isto, Rafiq e Ahmed (2000) identificaram três fases distintas, mas estreitamente interligadas, no desenvolvimento e evolução do conceito de marketing interno. Na fase inicial, a maior parte da literatura existente sobre marketing interno concentrou-se na questão da motivação e satisfação dos colaboradores de forma a melhorar o seu desempenho profissional e a qualidade do serviço prestado aos clientes (Berry, 1981; George, 1977; Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991). Assim, a principal premissa subjacente à primeira fase do desenvolvimento do conceito de marketing interno foi ditada por George (1977) ao afirmar que para uma empresa ter clientes satisfeitos, deve primeiro reunir esforços para satisfazer os seus colaboradores.

O segundo grande passo no desenvolvimento deste conceito foi dado por Grönroos (1981) com a introdução do marketing interativo, que surgiu da necessidade de sensibilizar os colaboradores para as necessidades do cliente e de orientá-los para a venda. Segundo o autor, a relação existente entre o colaborador e o cliente tem um grande impacto na decisão/intenção de compra final, o que significa que satisfazer e o motivar os funcionários de uma organização já não é suficiente para o sucesso de uma organização, sendo por isso necessário melhorar os processos de interação com o cliente e integrar e coordenar as diferentes funções de trabalho que são vitais para a relação com o cliente. Para a operacionalização do conceito de marketing interativo, segundo Rafiq e Ahmed (2000), é essencial que os funcionários de *front office* (linha da frente) se sintam motivados e capacitados, como tal os autores inseriram a variável *empowerment* (empoderamento) no seu modelo de marketing interno, que tem impacto na satisfação no trabalho, na orientação para o cliente e na qualidade do serviço prestado.

Por fim, na terceira fase de evolução do conceito descobriu-se o potencial estratégico do marketing interno na gestão organizacional. Winter (1985) foi um dos primeiros autores a discutir sobre a importância das técnicas de marketing interno para alinhar, educar e motivar os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais. Assim, o marketing interno passou a ser reconhecido por vários autores não só como um mecanismo de integração interfuncional dentro da organização, como também um veículo de implementação de estratégias corporativas e gestão de recursos humanos (George, 1990). Assim sendo, segundo Grönroos (1990) o processo de marketing interno pode ser analisado a dois níveis:

1. **Nível Estratégico** – Foco na satisfação dos colaboradores e na orientação para o cliente externo para gerar um aumento do número de vendas. Para tal, a empresa utiliza métodos de gestão, avaliação de competências, políticas de formação de serviço ao cliente, sistemas de recompensas e procedimentos de planeamento e controlo das estratégias;
2. **Nível Tático** – Os recursos humanos de uma empresa são percebidos como o seu primeiro mercado e como tal é necessário segmentá-los consoante as suas necessidades, trabalhar na sua formação e desenvolvimento de capacidades e

criar canais de comunicação interna de forma a transmitir a cultura empresarial, nomeadamente a sua missão, visão, valores e objetivos.

No entanto, esta distinção entre estratégia e táticas é difusa e como tal qualquer programa de marketing interno deve incluir uma abordagem holística de gestão de recursos humanos e de marketing (Tansuhaj, Randall, & Mc Cullough, 1991)

Devido à necessidade de generalizar a conceptualização do conceito, Rafiq e Ahmed (2000) definem o marketing interno como “um esforço planeado, usando uma abordagem de marketing, para superar a resistência organizacional à mudança e para alinhar, motivar, integrar e coordenar interfuncionalmente os colaboradores para a implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais, com o objetivo de gerar a satisfação do cliente através de um processo de criação de colaboradores motivados e orientados para o cliente” (p.454).

Mais tarde, Costa (2010) enumera os objetivos de marketing interno, nomeadamente:

1. Assegurar que todos os colaboradores da empresa estejam informados relativamente ao posicionamento e objetivos da organização para que possam tomar as melhores decisões profissionais;
2. Alinhar a cultura organizacional com o foco, o desempenho, a conduta e os princípios éticos do colaborador;
3. Criar canais de comunicação eficazes que contribuam para a integração entre funções, para o alinhamento de estratégias e para o apoio de reações às novas exigências de mercado;
4. Promoção de uma cultura organizacional motivadora, cooperativa, desafiante e que incentive o espírito de equipa.

O cumprimento destes objetivos de marketing não são responsabilidade de um único departamento, mas sim de toda a empresa que deve comunicar claramente a sua visão de orientação e a sua filosofia de marketing para que exista uma harmonia interdepartamental (Kotler & Keller, 2012). Assim sendo, segundos os autores, é necessário um alinhamento vertical com os altos cargos da gerência e um alinhamento horizontal com os restantes departamentos da empresa de forma a que

todos compreendam, valorizem e suportem os esforços de marketing dentro da organização.

Falar sobre marketing interno implica abordar as suas práticas que incluem a formação e desenvolvimento de capacidades, a comunicação interna, remuneração, recompensas e benefícios, segmentação dos clientes internos e as práticas de recrutamento de colaboradores (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Lorente, 2019). Segundo os autores, estas práticas, quando são bem trabalhadas pela organização, levam a um aumento dos níveis de satisfação dos colaboradores no trabalho e do seu comprometimento organizacional.

De acordo com Csikszentmihalyi (2004) numa organização saudável existe um equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho, o bem-estar e a felicidade do colaborador, a produtividade da empresa, a qualidade do serviço e a rentabilidade organizacional. Assim, na secção seguinte expõem-se as similaridades e diferenças entre os construtos de qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho, que apesar de serem conceitos diferentes, complementam-se (Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati, & Silva, 2018).

### **2.1.1. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no trabalho**

Não existe uma definição chave para o conceito de qualidade de vida no trabalho, pois segundo Sampaio (2012) este é considerado um ‘guarda-chuva teórico’ que se relaciona com a saúde mental dos colaboradores e com outros aspetos organizacionais. Por outro lado, Farsen et al. (2018) indicam que este conceito se encontra mais ligado à saúde física dos colaboradores, com foco em aspetos ergonómicos e nutricionais, e menos relacionado com os sentimentos e emoções do cliente interno. Os autores acrescentam que as relações dinâmicas e evolucionárias, construídas a partir de boas políticas e práticas organizacionais são a base para a existência de qualidade de vida numa organização, que resulta em condições de saúde benéficas para o colaborador e impulsiona sentimentos e emoções positivas relativas ao trabalho, como o bem-estar e a felicidade. Assim, pode concluir-se que a noção de qualidade de vida no trabalho é composta tanto por conteúdos subjetivos (satisfação

de necessidades intrínsecas) como por conteúdos objetivos (forma da organização e condições de trabalho) (Tolfo, Silva, & Luna, 2009). A felicidade no trabalho engloba três dimensões, sendo elas a material, relacional e espiritual (Boehs & Silva, 2017).

Segundo os autores, a dimensão material diz respeito à qualidade de vida no trabalho, que está maioritariamente relacionada com o ambiente físico de trabalho e com todos as componentes que possam caracterizar positivamente as condições dessa dimensão. Guimarães (2015) refere que a noção de qualidade de vida no trabalho é subjetiva e individual, dependendo das perceções culturais e sociais dos indivíduos.

O conceito de bem-estar tem sido alvo de múltiplas interpretações de análise (Farsen et al., 2018). Salas-Vallina, Alegre e Fernández Guerrero (2017) consideram que existem duas posições divergentes relativamente ao conceito de bem-estar: o subjetivo e o psicológico. Segundo Diener (1984) o bem-estar subjetivo resulta da combinação entre afetos positivos e negativos, e a satisfação com a vida em geral, captando tanto os aspetos eudemónicos como hedónicos da felicidade no trabalho. Por outro lado, o bem-estar psicológico está relacionado apenas com a felicidade eudemónica e compreende seis dimensões: autoaceitação, relações positivas com os outros, crescimento pessoal, propósito de vida, o domínio do ambiente e a autonomia (Ryff, 1989). No entanto, há quem divida este conceito em quatro áreas: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho (Boehs & Silva, 2017).

Martin Seligman, fundador do Centro de Psicologia Positiva, desenvolveu um modelo de bem-estar ao qual apelidou de PERMA (*positive emotions, engagement, relationships, meaning, achievement*). O autor refere que o bem-estar consiste no desenvolvimento de um ou mais dos cinco elementos seguintes: emoções positivas, envolvimento, relações, significado e conquistas, que podem ser adaptados a um contexto laboral desde que sejam criadas oportunidades para os colaboradores se envolverem integralmente com o seu trabalho e com a organização (Kun, Balogh, & Krasz, 2017; Seligman, 2002). Assim, o foco do bem-estar no trabalho reside nos sentimentos que o colaborador possui com a sua função de trabalho e com a empresa para a qual trabalha (Siqueira & Padovam, 2008). O bem-estar dos trabalhadores



desempenha um papel fundamental em contexto laboral, pois não só reduz o risco de doenças mentais, como melhora as relações interpessoais entre colaboradores e aumenta a motivação, o empenho e o desempenho dos mesmos (Kun et al., 2017). Colaboradores com baixos níveis de bem-estar tendem a ser menos produtivos, a tomar decisões de menor qualidade, a ser mais propensos a faltar ao trabalho e consequentemente a ser menos lucrativos para a organização (Price & Hooijberg, 1992).

Segundo Farsen et al., (2018) a felicidade no trabalho distingue-se da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho por ser um estado ou sentimento superior, distinto de todos os outros estados positivos e emoções. Ainda que sejam construtos complementares, segundo Boehs e Silva (2017) é errado usar os termos felicidade e bem-estar no trabalho como similares, tendo em conta que o sentimento de felicidade é muito mais amplo e de ordem superior comparativamente aos construtos de bem-estar.

Posto isto, considera-se pertinente explorar as causas ou antecedentes da felicidade organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes da Felicidade Organizacional**

Os estudos sobre as causas que promovem a felicidade no seio de uma organização estão maioritariamente centrados nas características do ambiente de trabalho e menos nos pensamentos e sentimentos do colaborador (Warr, 2011). Começando por explorar as características individuais capazes de impactar a felicidade organizacional, o autor distingue influências a longo-prazo de influências de curto-prazo. As primeiras dizem respeito a variáveis demográficas, traços de personalidade, genética, inteligência e vocação profissional (Fisher, 2010; Sender & Fleck, 2017; Warr, 2011). Estudos confirmam a relação entre a idade, o género e a felicidade e o bem-estar (Clark, Oswald, & Warr, 1996; Warr, 2007). No que diz respeito às influências de curto-prazo, a felicidade deriva de julgamentos comparativos com outras pessoas, situações e tempos, assim como da avaliação da performance percebida e do significado do trabalho.

Pryce-Jones (2010) utiliza o termo capital psicológico para explicar as dimensões psicológicas que fazem parte da felicidade num contexto de trabalho e estão associadas a um desempenho profissional de sucesso: resiliência, motivação, esperança, otimismo, autoconfiança e eficácia. A partir destes recursos, a autora criou cinco fatores, conhecidos por 5Cs que se interligam e desempenham um papel fundamental na felicidade no trabalho. O primeiro fator é a contribuição que diz respeito aos esforços dos colaboradores em prol do sucesso da empresa; segue-se a convicção que está relacionada com a motivação; o terceiro fator é a cultura e o sentimento de pertença à organização; o quarto fator é o compromisso que se refere ao envolvimento a longo-prazo com a empresa e por fim, o quinto fator é a confiança no próprio trabalho e na organização. Todos estes fatores, são suportados pela confiança e reconhecimento depositado no trabalho dos colaboradores e no orgulho sentido pelos mesmos ao perceberem estes valores.

Neste sentido, e relativamente às características do ambiente, Fisher (2010) divide em três níveis as causas da felicidade organizacional. O primeiro é o **nível organizacional**, que diz respeito à cultura e práticas internas da empresa e incluem valores como confiança, credibilidade, respeito, justiça e equidade (Andrew, 2011; Cropanzano & Wright, 2007; Warr, 2007). Práticas de trabalho de alto desempenho, também conhecidas como abordagens de alto envolvimento e comprometimento, envolvem condições de segurança, a partilha de poder e informações, oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal e profissional, a adoção de estruturas organizacionais horizontais e a recompensa justa com base no desempenho profissional, resultando num maior apoio organizacional percebido por parte dos funcionários de uma empresa (Li, Naz, Khan, Kusi, & Murad, 2019). Segundo Pawirosumarto, Sarjana, e Gunawan (2017) as condições físicas do ambiente de trabalho, tais como o design do espaço, também têm um impacto importante e positivo na satisfação no trabalho e na performance do colaborador.

Posto isto, o segundo nível apresentado por Fisher (2010) tem que ver com as **características da função de trabalho**, que para produzir atitudes positivas nos colaboradores, o trabalho deve ser complexo, desafiador e interessante. Salas-Vallina et al., (2017) agruparam em quatro categorias os fatores que antecedem a felicidade

no trabalho sendo eles: o contexto de trabalho, os estilos de liderança, as interações sociais e os recursos pessoais. Segundo Andrew (2011), a **autonomia** e a percepção de que se é capaz de realizar o trabalho proposto são fatores que proporcionam felicidade no trabalho. Trabalhadores que conseguem um **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** através de um **trabalho flexível** que lhes permite trabalhar fora do local de trabalho experimentam níveis mais elevados de bem-estar (Andrew, 2011; Berg, Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2004; Golden & Veiga, 2005) e apresentam uma melhor performance organizacional (Bataineh, 2019). Para Warr (2007) este controlo do individuo sobre o próprio trabalho é considerado uma característica primária para promover a felicidade no trabalho.

Relativamente aos **estilos de liderança**, os autores Braun, Peus, Weisweiler e Frey (2013) concluíram que a liderança transformacional e a confiança no supervisor estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho e com o desempenho profissional, tanto a nível individual como em equipa. Berson e Linton (2005) partilham da mesma opinião ao afirmar que estilos de liderança transformacional são altamente eficazes na previsão do desempenho das organizações. Por outro lado, estilos de liderança transaccional apresentam um resultado menos significativo na produção de atitudes positivas.

Outra origem de felicidade no trabalho consiste na **interação social** com outras pessoas. Os autores Dutton e Ragins (2007), na sua obra *Exploring Positive Relationships at Work*, constataam que conexões de alta qualidade são uma fonte de crescimento, vitalidade, aprendizagem e felicidade. Os colaboradores com uso intensivo de conhecimento necessitam de comunicar, colaborar e realizar *brainstorming* com os seus colegas de trabalho para que se sintam felizes e consigam desenvolver o seu trabalho com uma melhor performance. Em contrapartida, trabalhadores socialmente desconectados revelam-se mais insatisfeitos com o seu trabalho (Salas-Vallina et al., 2017). Os autores prosseguem afirmando que os funcionários não abandonam o seu trabalho graças à empresa, mas como consequência das relações sociais que estabelecem com os colegas de trabalho.

Também os **recursos pessoais** apresentam um impacto direto em atitudes positivas no trabalho. Um estudo de Mincu (2015) feito a 114 indivíduos selecionados

de diferentes ambientes organizacionais, demonstrou uma correlação positiva entre a satisfação com a vida e o otimismo disposicional e o desenvolvimento de atitudes positivas em relação à organização pertencente. Por outro lado, variáveis demográficas, de género e de tipo de organização não se revelaram preditores de atitudes positivas.

Num estudo realizado por Arantes e Polo (2016), foram correlacionadas expressões de felicidade no trabalho entre executivos, profissionais graduados e não graduados, com as necessidades humanas e os níveis da pirâmide de Maslow. Esta pirâmide foi criada com o propósito de hierarquizar as necessidades humanas que surgem agrupadas em cinco níveis e se dividem entre necessidades de base ou primárias – como é o caso das necessidades fisiológicas e de segurança – e necessidades de topo ou secundárias – necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização (Maslow, 1954).

A tabela 1, da autoria de Arantes e Polo (2016), ilustra o paralelismo feito entre as necessidades humanas, os níveis de Maslow e as expressões de felicidade organizacional. Com o seu estudo os autores verificaram que cargos mais elevados, onde o colaborador possuiu mais autonomia e responsabilidades, assemelham-se ao topo da pirâmide de Maslow, sendo que o inverso também se verifica.

**Tabela 1 - Expressões de felicidade correlacionam com a pirâmide de Maslow e as necessidades humanas**

<b>Necessidades humanas fundamentais</b>	<b>Pirâmide de Maslow</b>		<b>Expressões de felicidade</b>
Necessidade de sobrevivência	1º Nível	Funções fisiológicas	- Meio de vida/salário
	2º Nível	Segurança	- Equilíbrio/estabilidade no emprego
Necessidades sociais	3º Nível	Afetivo – Social	- Ambiente de trabalho - Relações interpessoais
	4º Nível	Autoestima	- Resultados/Superação - Identidade e gostar do que faz
Necessidades de nível mais alto	5º Nível	Auto Realização	- Impacto nas pessoas e na sociedade - Propósito/deixar “sua marca”

**Fonte: Arantes & Polo (2016)**

Por fim, relativamente aos níveis descritos por Fisher (2010) para explicar as causas da felicidade organizacional, o terceiro ponto refere-se aos **acontecimentos**

**ou eventos momentâneos ou de curto-prazo** que dizem respeito a humores e emoções vivenciadas em certo momento pelos funcionários de uma empresa. Assim, a felicidade organizacional pode surgir da acumulação de experiências momentâneas agradáveis, de desafios enfrentados com sucesso, de um *feedback* positivo recebido sobre o trabalho realizado, do desempenho percebido pelo colaborador, da sensação de realização e reconhecimento, da taxa de progresso em direção a um objetivo e de afetos e interações momentâneas agradáveis entre o indivíduo e os colegas de trabalho.

Posto isto, e devido à grande amplitude deste tema, considera-se importante conceptualizá-lo com base na definição de vários autores.

### 2.1.3. Conceptualização da Felicidade Organizacional

De forma a enquadrar teoricamente o conceito de felicidade organizacional, a tabela seguinte condensa várias definições encontradas na literatura sobre o tema em questão.

**Tabela 2 - Conceptualização da felicidade organizacional**

Definições	Referências
A felicidade organizacional resulta das experiências e emoções percebidas pelos funcionários de uma empresa, assim como da sua saúde física e mental.	Seligman e Csikszentmihalyi (2000)
Estado psicológico maioritariamente positivo do indivíduo, que influencia o seu comportamento e que pode levar a consequências positivas para a organização.	Macey e Schneider (2008)
Prevalência de emoções positivas sobre as negativas e a perceção [pelos colaboradores] de que, no trabalho, expressam e desenvolvem o seu potencial o que lhes permite realizar os seus objetivos de vida (autorrealização).	Paschoal (2008)

Emoções agradáveis sentidas pelo colaborador provenientes das relações interpessoais no trabalho, das oportunidades de formação e desenvolvimento de competências, da valorização pessoal e do bom trato ao colaborador.	Edmunds e Pryce-Jones (2008)
Estado de espírito que permite [ao colaborador] maximizar o seu desempenho e alcançar o seu potencial. Este estado implica que o indivíduo tenha consciência das vantagens e das dificuldades que surgem quando se trabalha individualmente ou em equipa.	Pryce-Jones (2010)
A felicidade organizacional é um conceito guarda-chuva que inclui um grande número de construtos que se referem a julgamentos (atitudes positivas) ou experiências (sentimentos positivos, humores, emoções, estado de fluxo) agradáveis no trabalho.	Fisher (2010)
O colaborador é realmente feliz quando estes se encontra satisfeito com o seu trabalho e experiencia com mais frequência emoções positivas do que negativas.	Bakker e Oerlemans, (2011)
A felicidade do colaborador pode ser definida através de sentimentos de prazer que um indivíduo experimenta após cumprir o seu objetivo individual e atingir o seu máximo potencial no trabalho.	Zou, Zuo e Dai (2015)
As definições de felicidade no contexto laboral podem ser classificadas através dos seguintes construtos principais: satisfação no trabalho, envolvimento, compromisso, felicidade hedónica e eudemónica, bem-estar, capital psicológico e felicidade no trabalho.	Salas-Vallina, Alegre e Fernández Guerrero (2017)

**Fonte: Elaboração própria.**

Para melhor explicar o conceito de felicidade organizacional, que abrange um grande número de construtos, Fisher (2010) identificou a necessidade de uma medida que compreendesse o próprio trabalho (implicação afetiva e sentimentos no

trabalho), as características do trabalho (julgamentos avaliativos das características do trabalho enumeradas anteriormente) e a organização como um todo (sentimentos de pertença à organização). A partir desta linha de pensamento, surgiram três dimensões associadas à mensuração do conceito de felicidade organizacional, nomeadamente a satisfação no trabalho, o envolvimento pessoal com o trabalho e o compromisso perante a organização. Estudos comprovam que estratégias de marketing interno de sucesso influenciam positivamente a atitude dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à organização, nomeadamente o seu compromisso organizacional e os seus níveis de satisfação e envolvimento com o trabalho (Arnett, Laverie, & McLane, 2002; Ting, 2011; Mohammad, Ahmad, & Al-Borie, 2012; Hsieh & Wang, 2016). Assim sendo, importa explorar mais a fundo estas três dimensões que permitem mensurar a felicidade organizacional.

#### **2.1.4. Mensuração do Conceito**

Nas ultimas décadas têm sido realizadas várias pesquisas sobre o marketing interno, a felicidade organizacional e a sua influência na competitividade e no lucro das empresas. A grande maioria dessas pesquisas revelaram a existência de três fatores partilhados por empresas bem-sucedidas, sendo eles: a satisfação dos colaboradores no trabalho, o envolvimento com a cultura e os valores da empresa e o compromisso assumido pelos colaboradores perante a organização (Bin, 2015).

##### **2.1.4.1. Satisfação no Trabalho**

Locke (1970) considera a satisfação no trabalho um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e da sua perceção de realização dos seus valores pessoais. Assim, a satisfação consiste num sentimento associado à realização, sucesso e recompensa de trabalho, que se relaciona com a produtividade, o desempenho pessoal e o bem-estar pessoal do colaborador (Aziri, 2011; Wright & Cropanzano, 1997). Por isto, considera-se a satisfação no trabalho como um aspeto central no campo da gestão (Chiva & Alegre, 2009), que segundo Spector (1997) assenta em duas perspetivas: a humanitária (preocupação com o

bem-estar físico e mental do colaborador e forma de tratamento respeitosa e justa) e a utilitária (satisfação entendida como fator que pode influenciar o funcionamento de uma organização). Gattiker e Larwood (1988) definem a satisfação no trabalho como um reflexo dos valores e preferências de um indivíduo relativamente à remuneração monetária, aos desafios da função e às condições de segurança da organização, que podem ter um efeito na avaliação do indivíduo sobre a sua realização pessoal e profissional.

A propósito da satisfação dos colaboradores em contexto laboral, Herzberg (1981) exalta a motivação como sendo a primeira condição para a satisfação no trabalho. Nos seus estudos, o autor concluiu que a motivação humana pode ser explicada através de dois fatores: os higiénicos ou extrínsecos e os motivadores ou intrínsecos. Seguindo a mesma linha de pensamento, Saygi, Tolon e Tekogul (2011) consideram que a satisfação no trabalho consiste na reação interna do colaborador desenvolvida em relação à sua função desempenhada no trabalho e à natureza das atividades desenvolvidas, considerados fatores intrínsecos, e em relação às suas condições do trabalho, fatores extrínsecos. Se por um lado, os fatores higiénicos ou extrínsecos (salário, condições físicas da organização, segurança no cargo, benefícios, comportamento da liderança, relacionamentos interpessoais e políticas administrativas da empresa) não asseguram a satisfação dos funcionários, mas evitam que estes se sintam insatisfeitos, por outro lado, são os fatores motivacionais ou intrínsecos (que dependem fundamentalmente da responsabilidade que é dada ao colaborador, de oportunidades de progressão na carreira, da capacidade de superação de desafios, do reconhecimento pelo trabalho executado) são os responsáveis por satisfazer os colaboradores no trabalho (Chiavenato, Sacristán, & Roa, 2011; Herzberg, 1981). Gözükar e Çolakoğlu (2015) acrescentam que a satisfação no trabalho motiva e desenvolve atitudes positivas nos colaboradores, no entanto, a insatisfação provoca atitudes negativas, tornando-os numa responsabilidade organizacional.

Arnett et al., (2002), no seu estudo sobre o impacto das táticas de marketing interno na satisfação no trabalho, identificaram três fatores críticos para gerar satisfação no trabalho, sendo eles: a clareza da função, o ambiente de trabalho e a



avaliação da performance dos *managers*. Por outro lado, Mohammad et al., (2012) confirmaram que de entre as várias práticas de marketing interno existentes numa organização, a formação e desenvolvimento, o sistema de benefícios e recompensas, o apoio organizacional e a política de retenção, são os que produzem um maior nível de satisfação no trabalho.

Para medir este construto, Salas-Vallina et al. (2017) utilizaram o Índice de Satisfação no Trabalho criado por Schriesheim e Tsui (1980), que avalia a satisfação no trabalho com base na natureza do trabalho realizado, nos relacionamentos interpessoais estabelecidos no trabalho, no comportamento e atitudes dos líderes, na remuneração monetária e nas oportunidades de formação, desenvolvimento de capacidades e crescimento dentro da empresa. Segundo os autores, ao contrário da satisfação que é uma resposta à perceção sobre as condições e características do trabalho, o envolvimento (*engagement*) está relacionado com sentimentos de energia e paixão no trabalho, tal como se aborda na secção seguinte.

#### **2.1.4.2. Envolvimento com o Trabalho**

O envolvimento é considerado um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, que pode ser sustentado por três conceitos: vigor (altos níveis de energia e resiliência mental caracterizada pela vontade de investir no trabalho e pela persistência em situações difíceis), dedicação (um indivíduo sente-se envolvido com o trabalho por considerar que este tem significado, é desafiante e entusiasmante e consiste numa fonte de inspiração do qual o colaborador se orgulha) e absorção (total concentração na execução de funções que leva à perda de noção de tempo e a dificuldades de o indivíduo se desligar do trabalho) (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2001). Esta condição de absorção pode ser apelidada de *flow*: um estado caracterizado por atenção focada, mente clara, corpo e mente uníssonos, concentração sem esforço, controlo completo, perda de autoconsciência, distorção do tempo e prazer intrínseco (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1992).

Na mesma linha de pensamento, os autores Warr e Inceoglu (2012) definem *engagement* como um estado de bem-estar altamente energético e estimulante, que

de acordo com Medhurst e Albrecht (2016) resulta num comportamento proativo por parte dos colaboradores, num melhor desempenho profissional e consequentemente num serviço de qualidade. Schaufeli e Salanova (2008) acrescentam que trabalhadores envolvidos com a organização demonstram um maior nível de satisfação no trabalho, aparentam boa saúde mental, revelam-se mais concentrados nas suas tarefas e mais motivados para aprender, o que se traduz numa menor intenção de *turnover*, isto é, vontade de abandonar a organização. Assim, pode considerar-se que colaboradores envolvidos apresentam um maior comprometimento e vínculo emocional com a organização (Dernovsek, 2008). Ainda segundo Schaufeli et al., (2001) este conceito não se trata de uma condição de curto-prazo, mas sim de um estado afetivo-cognitivo persistente e generalizado, que não se encontra focalizado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular.

Num estudo realizado por Hsieh e Wang (2016) que analisou a influência do marketing interno na perceção de apoio e confiança organizacional e envolvimento no trabalho por parte de colaboradores da indústria hoteleira, verificou-se que o marketing interno está positivamente relacionado com o envolvimento no trabalho e que este relacionamento é parcialmente mediado pela confiança organizacional dos colaboradores e pelo apoio organizacional percebido.

Por existir um consenso geral entre os investigadores de que trabalhadores com elevados níveis de envolvimento encaram o seu trabalho como um elemento central do seu carácter e colocam os seus empregos no centro das suas atenções globais (Hackett, Lapierre, & Hausdorf, 2001), deve existir um esforço por parte das organizações em criar condições de trabalho com base em recursos motivadores e estimulantes (Salanova & Schaufeli, 2008). Estes recursos de trabalho, segundo Xanthopoulou et al., (2007) podem estar localizados a nível da organização como um todo (remuneração, oportunidades de carreira, segurança no emprego), nas relações interpessoais e sociais (apoio do supervisor e colegas de trabalho, espírito de equipa), na organização do trabalho (clareza de papéis, participação na tomada de decisões) e no nível da função (variedade de habilidades, natureza e significado da função, autonomia, *feedback* relativo ao desempenho).

Segundo estes autores, através do modelo *Job Demand-Resources* (JD-R Model) pode concluir-se que as exigências negativas do trabalho (elevada pressão, alta exigência física e emocional, ambiguidade de papéis, trabalho por turnos, entre outros) impactam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, estando associadas à tensão e exaustão no trabalho e consequentemente ao *burnout* dos trabalhadores. Para além disso, a falta de recursos no trabalho está associada à falta de *engagement* e de compromisso com a organização. Este modelo foi testado com sucesso em vários países, como na Alemanha (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) nos Países Baixos (Schaufeli & Bakker, 2004) e na Finlândia (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006) onde se verificou que a disponibilidade de recursos de trabalho funciona como um antecedente do processo motivacional e por intermédio do envolvimento, surge o comprometimento organizacional.

#### **2.1.4.3. Compromisso com a Organização**

Seguido da satisfação no trabalho, o compromisso organizacional é um dos construtos mais medidos relacionados com a felicidade organizacional (Fisher, 2010) e devido à sua importância tem ocupado um lugar de destaque na gestão das organizações (Abdallah, Obeidat, Aqqad, Janini, & Dahiyat, 2017). São vários os estudos que demonstram uma relação significativa e positiva entre o marketing interno e o compromisso organizacional (Ting, 2011; Mohammad et al., 2012; Schulz, Martin, & Meyer, 2017). Neste sentido, Souchon e Lings (2001) indicam que as práticas de marketing foram propostas como um meio para aumentar a motivação pessoal, o compromisso organizacional e a satisfação com o trabalho.

Klein, Molloy e Cooper (2012) referem que o compromisso organizacional se trata da vinculação do colaborador à organização ou às suas dimensões. Assim, este construto consiste na força de ação que leva o indivíduo a cumprir as suas metas e objetivos (Enache, Sallán, Simo, & Fernandez, 2013) e é composto por três características, nomeadamente: 1) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; 3) forte desejo de permanecer na organização (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Posteriormente, para explicar este construto, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional que atualmente é bastante reconhecido e aceite por vários autores que se debruçam sobre este tema (Gunlu, Aksarayli, & Perçin, 2010). De acordo com vários trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen, os três componentes são:

1. **Compromisso Afetivo** - ligações emocionais, identificação, envolvimento e desejo em fazer parte da organização (Meyer, & Parfyonova, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).
2. **Compromisso de Continuidade** - relacionado com os custos percebidos pelo colaborador se deixar a organização (Meyer & Allen, 1984).
3. **Compromisso Normativo** – obrigação que o colaborador sente de pertencer à organização (Allen & Meyer, 1990).

De entre os três, o compromisso afetivo é considerado o componente central por ser aquele que se encontra mais fortemente correlacionado com resultados organizacionais positivos (Chen, Wang, & Sun, 2012; Meyer et al., 2002). Neste sentido, várias pesquisas empíricas atuais suportam a forte influência do compromisso organizacional afetivo na intenção de *turnover* do colaborador (Gyensare, Otoo, Asare, & Twumasi, 2015; Gyensare, Anku-Tsedee, Sanda, & Okpoti, 2016), pois quanto mais os indivíduos se identificam com os valores e objetivos da organização, menos provável será a sua vontade de abandonar a organização (Meyer et al., 2002).

A alta rotatividade dos funcionários consiste num grave problema pois não só é difícil para as organizações encontrarem substitutos qualificados para esse trabalho (Jain, Giga, & Cooper, 2009), como essa substituição compreende custos elevados para a empresa. De acordo com Gyensare et al. (2015) esses custos equivalem ao dobro do salário anual do colaborador.

Para além de reduzir a taxa de rotatividade, o comprometimento organizacional tem sido associado a outros benefícios para as organizações e por isso o interesse neste conceito continua a aumentar (Abid, Contreras, Ahmed, & Qazi, 2019; Furtmueller, van Dick, & Wilderom, 2011). Através de um estudo de Solinger, Olffen e Roe (2008), foi possível concluir que o comprometimento afetivo constitui um forte

preditor de desempenho profissional e comportamentos de cidadania organizacional. Para além disso, está associado a maiores níveis de produtividade e eficácia profissional e ao aumento da vantagem competitiva relativamente a outras empresas (Meyer et al., 2002; Chen et al., 2012).

Tendo em conta as vantagens associadas, as organizações devem esforçar-se para compreender os fatores de marketing interno capazes de aumentar ou diminuir o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Neste sentido, um estudo de Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2015) concluiu que um sistema de recompensas justo e adequado influência positiva e significativamente o compromisso de continuidade dos colaboradores.

Para mensurar este construto, Salas-Vallina et al. (2017) recorreram à Escala de Compromisso Afetivo de Allen e Meyer (1990) para entender de que forma o colaborador perceciona a empresa onde executa funções e averiguar se ficaria feliz em permanecer nela o resto da sua carreira profissional.

Assim sendo, é importante compreender de que forma deve ser criada uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional e no aumento dos níveis de satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento dos colaboradores com organização.

## **2.2. Estratégia de Marketing Interno com Foco na Felicidade Organizacional**

A felicidade organizacional é um elemento de gestão estratégica que tem por base a análise das emoções e do comportamento dos colaboradores de uma organização (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006). Os autores referem que um bom planeamento estratégico é aquele que envolve efetiva e emocionalmente os colaboradores e diretores de uma organização, levando-os a encarar o trabalho com uma atitude positiva e a possuir uma maior motivação para trabalhar.

Uma estratégia de marketing interno é especialmente benéfica e eficaz em organizações que prestam serviços de apoio ao cliente, uma vez que colaboradores altamente satisfeitos, envolvidos e comprometidos com o trabalho e a organização,

demonstram comportamentos de cidadania organizacional que podem levar à fidelidade do cliente (Awan, Siddiquei, Jabbar, Abrar, & Baig, 2015). Assim, na próxima secção importa conhecer as principais práticas e condições empresariais de uma organização feliz.

### **2.2.1. Práticas e Condições Empresariais de uma Organização Feliz**

Para que um planeamento de marketing interno seja eficaz, é necessário que os gestores de marketing de uma empresa tenham em mente que todos os funcionários possuem desejos e necessidades pessoais e individuais que precisam de ser tidos em conta pois são eles que determinam a satisfação ou insatisfação do indivíduo, assim como os seus níveis de envolvimento no trabalho e comprometimento com a organização (Schermerhorn, 2010). Neste sentido, Fisher (2010) caracterizou da seguinte maneira as práticas de uma empresa feliz:

1. Cultura organizacional inclui valores como apoio, respeito e a entreaajuda;
2. Garantias de liderança competente;
3. Reconhecimento pelo trabalho realizado e prezo pela segurança dos colaboradores;
4. Propicia trabalho desafiante, interessante e autónomo às equipas de trabalho;
5. Existência de oportunidades de formação e desenvolvimento de competências;
6. Seleção de colaboradores adequada e rigorosa, tendo em conta as exigências do trabalho e da organização;
7. Práticas de indução e socialização fazem parte da adequação ao trabalho;
8. Redução de conflitos diários e procura pelo aumento de fatores de satisfação;
9. Adoção de práticas de gestão de alto desempenho.

A autora aponta ainda para o ambiente de trabalho como outro fator verdadeiramente significativo a ter em conta no delineamento de uma estratégia de marketing interno, afirmando que este deve reunir condições físicas, psicológicas e culturais que permitam que os colaboradores se sintam mais valorizados e consequentemente melhorem a sua performance.

No mesmo ano, Pryce-Jones (2010) identificou e ordenou os cinco principais fatores mais procurados num emprego ideal:

1. Oportunidades de progressão de carreira;
2. Ter as competências necessárias para executar a função;
3. Trabalho com significado;
4. Controlo e autonomia no trabalho;
5. Liderança competente.

A definição de objetivos (tangíveis e mensuráveis) e metas, que atendam às necessidades e propósitos pessoais do indivíduo e lhe permitam autoavaliar-se, também foi apontado pela autora como uma condição essencial para a felicidade organizacional, assim como a necessidade dos funcionários se sentirem ouvidos e terem a liberdade necessária para expor as suas ideias e visões, contribuindo para o sucesso da organização. Para além destes fatores, outra condição chave para a felicidade organizacional passa pela flexibilidade horária na medida em que oferece uma maior liberdade e autonomia de trabalho ao colaborador (Okulicz-Kozaryn & Golden, 2018).

Segundo Isfahani, Yarali e Kazemi (2012) os funcionários de uma organização são o seu ativo mais valioso e como tal, as suas necessidades devem ser tidas em conta para que permaneça leal à organização. No seu estudo, os autores sugerem algumas práticas de marketing interno que devem ser usadas a favor da empresa para a criação de uma empresa mais feliz e saudável:

1. O colaborador deve estar no centro das atenções da empresa;
2. A carreira profissional do colaborador deve ser amplamente desenvolvida ao longo do seu tempo de permanência na organização;
3. A comunicação interna, cujo objetivo é alinhar as informações entre a organização e os colaboradores, deve ser eficaz;
4. Realização de atividades de construção e desenvolvimento de equipas de trabalho e que promovam a cultura organizacional;

Em paralelo, a organização deve reunir esforços no sentido de melhorar a sua atratividade enquanto empresa empregadora através da melhoria dos processos de divulgação e recrutamento de novos funcionários (Januwarsono, 2015).

Segundo Council (2006) a Proposta de Valor da Empresa (PVE) é uma das melhores ferramentas da empresa para atrair, envolver e reter talentos no mercado de trabalho, devendo por isso ser única, relevante e convincente. A PVE consiste num conjunto de benefícios e ofertas fornecidas pela empresa aos seus colaboradores em troca das competências, capacidades e experiências que o individuo traz para a organização (Minchington, 2006). Segundo Hill e Tande (2006) esta proposta deve identificar as políticas, processos e programas da empresa que demonstram o compromisso da organização para com os seus colaboradores, no que diz respeito à sua formação e desenvolvimento de competências, ao ambiente de trabalho, às condições de segurança da empresa, remuneração e sistema de recompensas, reconhecimento contínuo, oportunidades de progressão de carreira e benefícios. Assim sendo, contidas na PVE estão os motivos principais pelos quais os indivíduos encolhem comprometer-se com a organização.

De acordo com um artigo da *Harvard Business Review*, escrito por Colin (2002), a maioria das empresas não trabalha o marketing interno na sua totalidade e não o encara com a devida seriedade. Para colmatar este problema, o autor sugere três princípios de marketing interno que devem ser tidos em conta pelas organizações, nomeadamente:

1. Escolha do momento certo para iniciar um novo programa de marketing interno. Essa oportunidade ideal normalmente acontece quando a empresa está a passar por algum desafio ou mudança organizacional e os colaboradores estão à procura de uma direção e por isso estão recetivos a essas iniciativas;
2. O Marketing Interno deve estar em sintonia com o marketing externo, assim sendo, as comunicações interna e externa devem estar alinhadas para que a integridade da empresa não seja posta em causa pelos seus funcionários;
3. Criação de uma campanha de *branding* interna que crie uma ligação emocional entre o colaborador e a empresa e o faça incorporar a sua visão e valores. Para o sucesso da mesma é necessária uma pesquisa de mercado interna e um planeamento estratégico de marketing com uma forte aposta na criatividade,



na comunicação interna, nas políticas da marca e no ambiente de trabalho, que deve espelhar a cultura organizacional.

Posto isto, importa conhecer os processos de implementação e desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno, que segundo Narteh e Odoom (2015), deve ser consistente com a cultura organizacional.

### **2.2.2. Modelo de Implementação e Desenvolvimento de uma Estratégia de Marketing Interno**

Uma estratégia de marketing interno deve alinhar a visão e os objetivos da empresa com os clientes internos, de forma a que estes se sintam capazes e motivados, aumentem o número de vendas e o seu compromisso organizacional. Para o sucesso da mesma, uma estratégia de marketing interno deve ser transversal a todos os departamentos (Ahmed & Rafiq, 2003)

Os 4P's do marketing-*mix*, inicialmente formulados por Mccarthy (1964) têm vindo a ser adaptados e implementados com foco no cliente interno, tornando-se numa ferramenta essencial para a criação de uma estratégia de marketing interno. A interpretação destas variáveis não é unânime entre os autores e são várias as visões sobre o assunto. Kotler e Keller (2012) consideram que as quatro variáveis do marketing interno são:

- Pessoas – O foco de uma estratégia deve ser sempre o cliente interno e as suas necessidades, que devem ser estudadas e atendidas;
- Processos – Refletem a estrutura, disciplina e criatividade que caracterizam uma estratégia de gestão de marketing interno.
- Programas – São todos os programas da empresa destinados ao cliente interno que devem ser bem integrados e planeados de forma a que se cumpram os objetivos da organização;
- Performance – Recolha de todas as possíveis medidas de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucro, valor da marca) assim como implicações para além da própria empresa (responsabilidade social, legal, ética e ambiental).

São vários os estudos que demonstram o impacto do marketing interno nos colaboradores e na organização, nomeadamente na satisfação e envolvimento no trabalho, compromisso dos colaboradores com a organização, desempenho organizacional, produtividade e taxas de absentismo e retenção (Areosa, 2019; Hosie, Sevastos, & Cooper, 2007; Hsieh & Wang, 2016; McNabb, 2009; Mohammad et al., 2012; Suliman & Kathairi, 2013; Ting, 2011). Apesar destas vantagens, poucos estudos têm abordado uma estrutura conceptual-empírica adequada para a implementação e desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno (Bohnenberger et al., 2019). Partindo deste pressuposto, os autores propuseram um modelo de marketing interno para aplicação direta as empresas, de forma a que estas atinjam os seus objetivos estratégicos e alcancem o sucesso desejado.

Assim sendo, o ponto de partida do modelo é a crença, por parte da organização, de que os seus colaboradores são os seus clientes internos (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Parasuraman et al., 1991). Em contrapartida, Rafiq e Ahmed (1993) alertaram sobre os problemas que podem ocorrer quando os colaboradores são considerados clientes internos, principalmente porque as suas necessidades estão constantemente a aumentar e os recursos das empresas são escassos, especialmente num mercado altamente competitivo.

Posto isto, a segunda premissa é a responsabilidade da gestão do processo nas organizações. Na opinião dos autores, que é consistente com a linha de pensamento de Rafiq e Ahmed (2000) e Conduit, Matanda e Mavondo (2014), a implementação e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno é da responsabilidade tanto do departamento de marketing como do departamento de recursos humanos, pois todas as atividades estão direta ou indiretamente ligadas aos dois departamentos. De alguma forma, todas as atividades desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos estão relacionadas com os colaboradores - ou seja, os clientes internos - mas algumas atividades estão mais especificamente relacionadas com a orientação para os clientes externos. Por outro lado, o departamento de marketing deve ser integrado no processo, pois possui um conjunto de informações e práticas que são essenciais. Assim sendo, é necessário que se determinem e atribuam as responsabilidades de cada departamento para que se

minimizem os possíveis conflitos que possam surgir na implementação da estratégia (Rafiq & Ahmed, 1993).

Por fim, a terceira premissa do modelo considera as práticas de marketing interno que devem ser integradas no processo. O desenvolvimento dos colaboradores é uma das técnicas mais citadas pelos vários autores que se debruçam sobre o tema, e está relacionada com a melhoria das tarefas profissionais diárias, implementação de novos métodos de trabalho, melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, compreensão da cultura organizacional e conhecimento dos clientes externos e das suas necessidades (Ahmed & Rafiq, 2013; Conduit et al., 2014; Grönroos, 1990; Kotler, 1998; Parasuraman et al., 1991).

Outra prática de marketing interno é a comunicação. Esta divide-se entre comunicação interna – tais como metas e objetivos das organizações fornecidas pela empresa ao colaborador – e comunicação externa, fornecida aos clientes da empresa através das redes sociais, publicidade e anúncios em formato papel ou digital. A proposta do marketing interno é que as novas informações sobre a empresa sejam primeiro transmitidas ao cliente interno e só depois ao público externo (Conduit et al., 2014; Grönroos, 1990; Rafiq et al., 1993).

Outra prática está relacionada com os incentivos financeiros e reconhecimento dos funcionários da organização através de um sistema salarial adequado e justo. Segundo Bohnenberger et al., (2019) e Lings (2004), as empresas de prestação de serviços ao cliente utilizam sistemas de recompensa – bónus e prémios – para os colaboradores que trabalham diretamente com os clientes externos, de forma a aumentar os seus níveis de satisfação no trabalho e a qualidade do serviço prestado.

A segmentação dos clientes internos é outra das práticas citadas em vários estudos (Grönroos, 1990; Lings, 2004; Rafiq & Ahmed, 1993) e consiste no agrupamento de colaboradores de acordo com as suas características, necessidades e desejos. A realização desta prática, segundo os autores, implica a realização de estudos de mercado interno, que também podem ser utilizados para controlar o impacto das estratégias nos colaboradores.

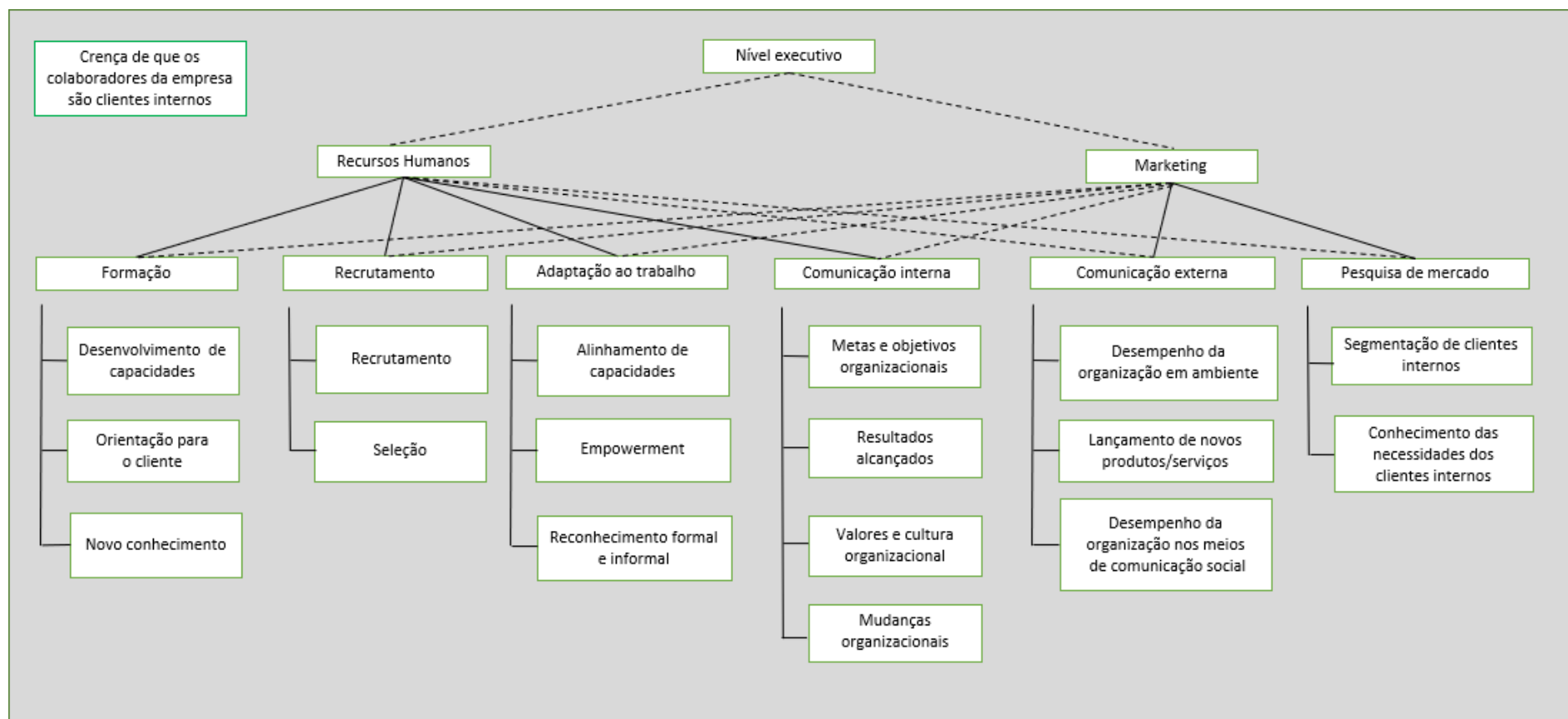
Por fim, o recrutamento dos funcionários é uma técnica normalmente realizada pelo departamento de recursos humanos, mas que pode se pode beneficiar dos

conceitos de marketing interno (Kotler, 1998). De acordo com Lings (2004), um colaborador deve ser contratado caso as suas crenças e valores estejam em concordância com a cultura da empresa.

Bohnenberger et al., (2019) ressaltam que para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de marketing interno não existem regras fixas, no entanto é necessário realizar um diagnóstico adequado da organização e investigar quais são as técnicas mais apropriadas e quem deve ser responsável pela sua implementação.

O modelo seguinte (figura 1), serve para ilustrar e esquematizar o modelo de marketing interno, proposto pelos autores, descrito anteriormente.

**Figura 1 - Modelo de Gestão de Marketing Interno**



**Fonte: Bohnenberger et al. (2019).**

De seguida, importa conhecer as consequências positivas (para os colaboradores e para a organização) da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional

### **2.2.3. Consequências Positivas de uma Estratégia de Marketing Interno com Foco na Felicidade Organizacional**

A propósito das consequências positivas da felicidade organizacional, num estudo sobre as consequências positivas das emoções positivas, os autores (Wright, Cropanzano e Meyer (2004) concluíram que colaboradores felizes possuem um maior nível de desenvolvimento profissional, são mais criativos, resilientes, socialmente conectados e física e mentalmente mais saudáveis, o que se traduz numa melhor performance e maior produtividade. A partir de um estudo realizado com uma amostra de 40.000 pessoas, Pryce-Jones (2010) constatou que pessoas felizes:

- São 47% mais produtivas do que pessoas menos felizes, o que equivale a mais de um dia extra de trabalho por semana;
- Tiram, em média, apenas um dia e meio de baixa médica por ano;
- Apresentam 180% mais energia do que pessoas infelizes no trabalho;
- Sentem-se 108% mais envolvidas com o seu trabalho, 82% mais satisfeitas e 50% mais motivadas comparativamente a pessoas menos felizes no trabalho;
- Atingem 40% mais do seu potencial e são 25% mais eficazes e eficientes do que colaboradores menos felizes;
- Sentem-se cerca de 30% mais respeitados pelos colegas de trabalho e líderes;
- Demonstram 25% mais autoconfiança do que trabalhadores infelizes.

Assim sendo, um indivíduo que é feliz no seu local de trabalho, apresenta uma maior probabilidade de ser mais rapidamente promovido, receber um aumento salarial, interagir e obter mais apoio dos colegas e da chefia, propor ideias melhores e mais criativas, atingir os seus objetivos profissionais mais rapidamente e ser mais bem-sucedido no trabalho, comparativamente a colegas que apresentam baixos níveis de felicidade (Pryce-Jones, 2010).

O impacto da felicidade organizacional na saúde física e mental do colaborador traduz-se na redução do absentismo e das baixas médicas por motivos de doença, e consequentemente, no aumento do desempenho profissional (Branham, 2012). Num estudo realizado com 32.000 pessoas, Pryce-Jones e Lutterbie (2010) verificaram que colaboradores mais felizes ficam dez vezes menos tempo de baixa por doença

comparativamente a colaboradores menos felizes. Este estudo demonstrou ainda pessoas felizes no trabalho passam 80% do seu tempo de trabalho semanal focados nas suas funções, o que se traduz numa maior produtividade. Por outro lado, colaboradores infelizes passam apenas 40% do seu tempo a executar a sua função, o que representa um custo elevado para a organização. Para além disto, existem amplas evidências que sustentam a ideia de que atitudes positivas fomentam o comportamento proativo de um indivíduo levando-o a realizar tarefas que vão para além do seu cargo e a partilhar o seu conhecimento com os restantes colegas de trabalho (Chen & Chiu, 2009).

Sob a teoria do capital social, Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel e Valle-Cabrera (2011) analisaram uma amostra de trabalhadores da área de investigação e desenvolvimento (I&D) e concluíram que o compromisso afetivo incentiva à partilha de conhecimentos entre colaboradores e melhora o desempenho na função. Neste sentido, Tavares (2011) refere que um colaborador comprometido com a organização apresenta um maior envolvimento nas suas funções de trabalho, é mais produtivo, criativo e inovador e demonstra um desenvolvimento de esforços em prol da organização, o que se traduz numa maior predisposição de a empresa alcançar resultados positivos.

A partir da teoria *Job Demand-Resources* abordada anteriormente, pode concluir-se que as exigências do emprego, que envolvem um grande esforço físico ou mental, podem levar a atitudes ou emoções negativas por parte do colaborador, tais como o *burnout* (esgotamento profissional, distúrbios emocionais, stress e esgotamento físico). Por outro lado, os recursos do trabalho (características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais) resultam em atitudes positivas como o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Mais recentemente, Satuf et al., (2018) realizaram um estudo com 971 pessoas em Portugal no qual concluíram que a satisfação no trabalho está fortemente relacionada com a felicidade e com a saúde dos colaboradores. Assim, colaboradores satisfeitos com o seu emprego realizam um trabalho de melhor qualidade, revelam-se mais extrovertidos e interagem mais facilmente com os seus colegas de trabalho.

Para além dos benefícios na performance individual do indivíduo, a felicidade organizacional também se traduz em benefícios para a organização. Neste sentido, a importância da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional tem sido demonstrada em vários estudos. Por exemplo, McNabb (2009) constataram que estes dois componentes da felicidade organizacional contribuem para a eficiência das organizações, influenciando variáveis como o desempenho, produtividade e absentismo. Suliman e Kathairi (2013) também comprovam a influência da felicidade organizacional na produtividade da organização e acrescentam que os esforços por parte dos colaboradores de uma empresa para o sucesso da organização, dependem da forma como se sentem sobre o trabalho, a remuneração, oportunidades de progressão de carreira e da relação com colegas e chefia.

Baker et al., (2006), com base no seu estudo de caso, indicam que numa organização feliz, os colaboradores são mais criativos e revelam uma maior capacidade para criarem mudanças e para transformarem ideias e possibilidades em soluções reais que contribuem para a sustentabilidade da organização. Também Hosie et al., (2007) num estudo com 400 profissionais na Austrália, encontraram correlações positivas entre colaboradores felizes e o desempenho organizacional. Por outro lado, segundo Areosa (2019) a felicidade organizacional impacta positivamente a retenção dos colaboradores de uma organização, no entanto, apresenta uma fraca correlação com a qualidade do serviço prestado e com a criação de valor adicional para a organização.

No próximo capítulo enumeram-se novamente os objetivos (geral e específicos) da presente investigação e expõe-se o modelo conceptual de análise.



### 3. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

A questão de partida da presente **investigação** é “De que forma uma estratégia de marketing interno pode gerar felicidade organizacional?”. Partindo desta questão, foi traçado como objetivo geral do estudo a criação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional, com vista a um aumento da satisfação, o envolvimento e o compromisso dos colaboradores com a organização. Desconstruindo este objetivo geral resultam os seguintes objetivos específicos, que se encontram esboçados no modelo conceptual da seguinte forma:

**Tabela 3 - Objetivos e respetivas momentos do modelo conceptual**

<b>Objetivos</b>	<b>Momentos do Modelo Conceptual</b>
1. Diagnosticar o ponto de situação atual de marketing interno na Linde Global Services Portugal;	1º Momento
2. Compreender a perceção dos colaboradores relativamente à empresa, função, e felicidade no trabalho;	2º Momento
3. Entender o valor atribuído pelos colaboradores relativamente às ações e práticas de marketing interno utilizadas na empresa, compreendendo as que mais contribuem para a felicidade organizacional;	2º Momento
4. Identificar as consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional.	3º Momento

**Fonte: Elaboração própria**

O modelo conceptual proposto neste documento foi criado com base no modelo de gestão de marketing interno de Bohnenberger et al. (2019) e encontra-se dividido em três momentos distintos, de acordo com os objetivos propostos. Partindo da crença de

que os colaboradores da uma empresa são os seus clientes internos e devem ter as suas necessidades atendidas (Berry, 1981; Kotler, 2000), a implementação de uma estratégia de gestão de marketing interno implica não só um alinhamento com a cultura e os objetivos estratégicos da empresa, como também um alinhamento interdepartamental (Kotler & Keller, 2012) e um alinhamento interfuncional entre o departamento de Marketing e o departamento de Recursos Humanos (Tansuhaj, Randall, & Mc Cullough, 1991; Bohnenberger et al., 2019).

Posto isto, num primeiro momento do modelo propõe-se a realização de uma análise diagnóstico da empresa de forma a analisar as perceções dos clientes internos, reconhecer as suas necessidades e segmentá-los por categorias (Bohnenberger et al., 2019) e posteriormente propor ações de melhoria internas.

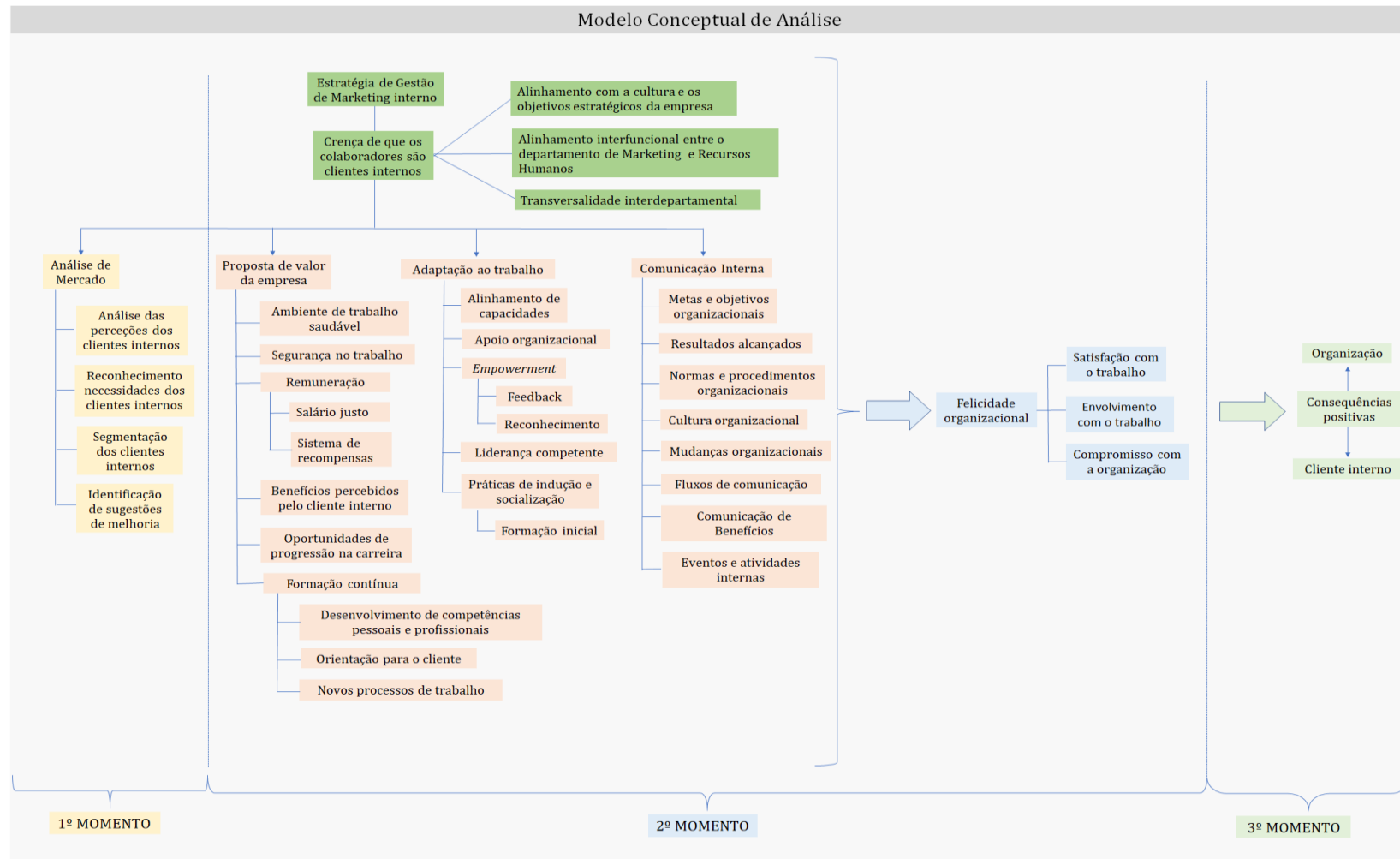
Num segundo momento do modelo, seguem-se as práticas de marketing interno que, segundo a revisão de literatura realizada, impactam e são capazes de gerar felicidade no seio da organização. Para esse propósito, é importante analisar a proposta de valor que a empresa oferece aos seus clientes internos, no que diz respeito ao ambiente de trabalho, à segurança no trabalho, à remuneração, benefícios percebidos pelo cliente interno, oportunidades de progressão de carreira e à formação contínua dos colaboradores (Fisher, 2010; Chiavenato, Sacristán, & Roa, 2011; Bohnenberger et al., 2019). De seguida, propõe-se a análise do processo de adaptação de cliente interno ao trabalho de forma a compreender se as funções de trabalho na empresa estão alinhadas com as capacidades pessoais e profissionais dos colaboradores, se estes se sentem apoiados por parte da organização, se consideram a existência, na empresa, de líderes competentes que lhes dão *empowerment*, *feedback* e os reconhecem pelo seu trabalho, e ainda as práticas de indução e socialização fornecidas durante o período inicial de formação ao cliente interno (Fisher, 2010; Chiavenato, Sacristán, & Roa, 2011; Braun et al., 2013; Bohnenberger et al., 2019). Por último, sugere-se uma análise da qualidade e do fluxo da comunicação interna na empresa no que diz respeito à comunicação de metas e objetivos organizacionais, resultados alcançados, normas e procedimentos organizacionais, cultura e mudanças organizacionais, benefícios, eventos e atividades internas (Isfahani et al. 2012; Bohnenberger et al., 2019). A principal premissa deste modelo conceptual é que se uma empresa se esforçar em

trabalhar cada um destes pontos referidos anteriormente, estará simultaneamente a promover um sentimento de felicidade no seio da organização.

Num terceiro momento do modelo, propõe-se uma reflexão sobre as consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional.

A figura 2 ilustra o modelo de gestão de marketing interno que se propõe.

**Figura 2 – Modelo de Gestão de Marketing Interno**



Fonte: Elaboração própria com base na literatura

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo, apresenta-se a metodologia de investigação e as técnicas de recolha de dados adequadas para dar resposta aos objetivos estabelecidos neste estudo. Assim sendo, a próxima secção expõem-se as decisões metodológicas do presente estudo - estudo de caso -, as técnicas de recolha de dados – observação participante, entrevistas exploratórias e entrevistas semiestruturadas – e por último, as técnicas de análise do conteúdo.

### 4.1. Decisões Metodológicas

Para que se possam adquirir as informações necessárias para a realização de uma pesquisa completa, é indispensável a escolha de um método de investigação. Segundo Bell (1993) o investigador deve optar pelos métodos que melhor sirvam a finalidade do estudo e, de seguida, elaborar os instrumentos de recolha de informação mais adequados para o fazer.

Em 2018, através de um estudo quantitativo, Areosa (2019) mediu o nível de felicidade organizacional da Linde Global Services Portugal, que rondava os 3,45 valores, numa escala de 1 a 5. No entanto, por se considerar estes resultados insuficientes para explicar um tema tão complexo como este, a presente investigação vem complementar o estudo de Areosa ao adotar uma **metodologia qualitativa de carácter exploratório** para dar resposta aos objetivos geral e específicos da investigação. O objetivo da utilização de um método de investigação qualitativo é observar, descrever ou interpretar um fenómeno tal como ele é, tentando atribuir-lhe um significado, sem procurar controlá-lo (Fortin & Salgueiro, 1999; Freixo, 2018). Gaskell (2002, p.65) acrescenta que a pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

Por se basear na interpretação dos fenómenos no próprio contexto em que ocorrem, esta é considerada uma abordagem subjetiva que implica que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, analise e emita juízos de valor (Stake, 2005). Para o sucesso da mesma, segundo o autor, é essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento.

De acordo com Rodríguez, Flores e Jiménez (1999), a investigação qualitativa é o termo genérico para agrupar as diversas estratégias de investigação que se servem de dados qualitativos, tais como a etnografia, a investigação naturalista, os estudos de caso, a etnometodologia, a metodologia de histórias de vida, as aproximações bibliográficas e a investigação narrativa.

Tendo em conta que o presente estudo se trata de um relatório de estágio, onde o estagiário veste simultaneamente o papel de investigador, o método qualitativo utilizado nesta investigação consiste num estudo de caso da empresa Linde Global Services Portugal Unipessoal Lda.

#### **4.1.1. Estudo de Caso**

O estudo de caso consiste numa estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos, sendo usada para descrever um fenómeno, testar teoria ou gerar teoria (Eisenhardt, 1989). Yin (2005) define este método como uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (p.32).

Segundo o mesmo autor, um investigador que se serve desta metodologia de investigação, procura respostas para o “como?”, “o quê?” e “porquê?” de forma a explorar, analisar, descrever e explicar um fenómeno particular com o objetivo de compreender o geral. Neste estudo de caso, pretende-se compreender como se sentem os colaboradores a executar as suas funções de trabalho na Linde Global Services Portugal, o porquê de se sentirem dessa forma e o que poderia ser feito, em

termos de marketing interno, de forma a impulsionar os seus níveis de felicidade organizacional e no trabalho.

Tendo sido explicadas as decisões metodológicas deste estudo e apresentada a empresa segue-se uma explicação sobre as técnicas de recolha de dados mais adequadas para dar resposta aos objetivos da investigação.

## **4.2. Técnicas de Recolha de Dados**

Enquanto técnica de recolha de dados qualitativa, realizou-se uma **análise documental de dados secundários** que consistiu na primeira fonte de informação para o estudo do problema, usada para justificar a pertinência e relevância do estudo e enquadrá-lo teoricamente. A par disto, numa primeira fase da investigação foi também realizada uma recolha de dados primários feita através de uma **observação participante** do contexto em estudo, de forma a obter uma perspetiva holística e natural da matéria em estudo (Mónico, Alferes, Castro, & Parreira, 2017). Esta técnica é bastante útil quando se pretende registar factos, situações e comportamentos que seriam difíceis de captar através de entrevistas ou de instrumentos de autoavaliação (Strand, Olin & Tidefors, 2015). A principal vantagem desta técnica é permitir que o investigador se integre no contexto a investigar, partilhe funções e hábitos dos grupos observados, tendo acesso às perspetivas das pessoas com quem interage e vivendo os mesmos problemas e situações dos observados (Marshall & Rossman, 1995).

### **4.2.1. Observação Participante e Entrevistas Exploratórias**

No presente estudo, o investigador realizou uma observação participante do local de estágio. A duração total do estágio profissional foi de quatro meses, no entanto o investigador foi convidado a prolongar o tempo de estágio por mais seis meses, tendo realizado um estágio extraprofissional. Embora a observação participante tenha decorrido durante todos estes meses, foram nas duas semanas iniciais, de 23 de setembro a 4 de outubro de 2019, que o investigador dedicou mais tempo do seu estudo à realização desta técnica. De forma a compreender a perceção dos colaboradores relativamente à empresa, função desempenhada e à sua felicidade no trabalho, a técnica de observação participante foi acompanhada por entrevistas exploratórias realizadas a

83 colaboradores. De forma geral, estas entrevistas de curta duração, foram compostas pelas seguintes questões:

1. Há quanto tempo trabalha na Linde Global Services Portugal?
2. O que pensa em relação à sua equipa e função de trabalho?
3. Considera ter qualidade de vida no trabalho?
4. Quais são os pontos menos positivos relacionados com o seu trabalho e com a empresa?
5. O que poderia ser feito para o fazer mais feliz em contexto laboral?
6. Futuramente, tenciona permanecer ou abandonar a empresa?
7. Recomendaria a empresa a um familiar ou amigo?

Por se considerar que as técnicas mencionadas anteriormente por si só não seriam suficientes para recolher os dados necessários para responder a todos os objetivos do estudo, considerou-se pertinente a realização de entrevistas semiestruturadas.

#### **4.2.2. Entrevistas semiestruturadas**

As entrevistas realizadas no âmbito desta investigação foram do tipo semiestruturado, concentrando-se no problema em estudo e seguindo um guião de tópicos e questões lógicas e devidamente organizadas, que se enquadram no tema em estudo. As 9 questões gerais e 24 subquestões que compõe o guião da entrevista semiestrutura (anexo 1) correspondem às dimensões do modelo de análise conceptual do presente estudo.

Este tipo de entrevistas permite delimitar o volume de informações pois, apesar de ser dada liberdade ao entrevistado para se expressar, existe um conjunto de questões pré-definidas de modo a que se obtenha a informação que se pretende recolher e se alcancem os objetivos da investigação (Duarte, 2004).

O processo de recolha de dados primários exige a atenção permanente do investigador ao discurso do entrevistado, levando-o a refletir sobre a forma e o conteúdo da sua mensagem, assim como os tons, ritmos e expressões gestuais que acompanham ou substituem essa fala (Brandao, 2000).

De acordo com a autora, realizar uma boa entrevista é uma tarefa complexa, que exige:



1. A definição clara dos objetivos da pesquisa;
2. Um conhecimento considerável sobre o contexto em que se pretende realizar a investigação;
3. A realização de uma entrevista teste (não-válida) para validar o guião e evitar falhas no momento da realização de entrevistas válidas;
4. Segurança e autoconfiança por parte do entrevistador;
5. Algum nível de informalidade, sem que se percam de vista os objetivos do estudo;

Neste seguimento, Goldenberg (1997) acrescenta que para o sucesso de uma entrevista é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, respeitar os códigos de ética do sociólogo e não discordar das opiniões do entrevistado, assumindo uma posição de neutralidade. Selltitz (1987, p.644) refere que a qualidade da entrevista depende do seu planeamento e que “a arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas”.

Lakatos e Marconi (1996) indica que o momento de preparação da entrevista é um dos momentos mais importantes do estudo, que requer tempo e alguns cuidados por parte do entrevistador, nomeadamente na escolha dos entrevistados, que devem ser adequados ao estudo; na marcação com antecedência do dia e hora da entrevista, que deve coincidir com a disponibilidade do entrevistado; nas condições de sigilo da identidade dos entrevistados e das informações que fornecem, e por fim na preparação do guião da entrevista (anexo 1).

O período de realização de entrevistas durou cerca de duas semanas, com início no dia 23 de março e término a 2 de abril 2020. Inicialmente, a realização das mesmas iria ser feita de forma presencial no local de trabalho, no entanto devido à pandemia causada pelo Covid-19, o investigador foi obrigado a adaptar-se às circunstâncias do momento e realizar as entrevistas via Skype.

De seguida explicam-se os critérios de seleção dos participantes nas entrevistas.

#### **4.2.3. Universo de Análise e Participantes**

O universo de análise desta investigação é composto por todos os indivíduos que executam funções na organização Linde Global Services (LGS) e os participantes

selecionados para as entrevistas obedecem a alguns critérios de seleção específicos. A Linde Global Services Portugal presta serviços para vários países, nomeadamente Portugal, Espanha, França e Benelux (Bélgica, Luxemburgo e Países Baixos) e existem várias equipas envolvidas neste processo que inclui serviços de *front-office* (registo de pedidos, reclamações e contactos de cobranças) e *back-office* (processamento de pedidos, gestão de reclamações e faturação). Para cada um dos países existem três níveis hierárquicos: o *manager*, o *team leader* e os colaboradores operacionais. Para além destes, existem ainda as equipas de suporte, nomeadamente a equipa de melhoria de processos, equipa de formação e equipa de recursos humanos. Como tal, obedecendo a um critério de abrangência, serão escolhidos 3 pessoas que trabalham para cada um dos países e um individuo que pertença a cada uma das equipas de suporte mencionadas anteriormente, perfazendo um total de 15 participantes. Tendo em conta todo o processo de observação participante e as entrevistas exploratórias realizadas a 83 colaboradores, considera-se que a seleção de 15 indivíduos, que abrangem as diferentes equipas de trabalho e todos os níveis hierárquicos, é holística, satisfatória e adequada para dar resposta aos objetivos desta investigação.

Em suma, a tabela abaixo esquematiza os diferentes objetivos de investigação e respetivas técnicas de recolha de dados utilizadas para os responder.

**Tabela 4 - Objetivos e respetivas técnicas de recolha de dados**

Objetivos	Técnicas de Recolha de Dados
1. Diagnosticar o ponto de situação atual de marketing interno na Linde Global Services Portugal;	Observação Participante + Entrevista Exploratória
2. Compreender a perceção dos colaboradores relativamente à empresa, função, e felicidade no trabalho;	Entrevista semiestruturada
3. Entender o valor atribuído pelos colaboradores relativamente às ações e práticas de marketing interno utilizadas na empresa, compreendendo	Entrevista semiestruturada

as que mais contribuem para a felicidade organizacional;	
4. Identificar as consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional.	Entrevista semiestruturada

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Técnicas de Análise

Após o término da técnica de observação participante e das entrevistas exploratórias realizadas a 83 colaboradores, o investigador construiu um *template* (figura 3) de forma a organizar toda a informação recolhida.

O *template* é composto pelo nome da ideia, segue-se a avaliação da mesma, que mede o seu impacto no colaborador, o esforço exigido por parte da organização e o custo de implementação da mesma; posto isto, avaliam-se os benefícios da implementação da ideia/ação tendo em conta os três construtos da felicidade organizacional mencionados na revisão da literatura – satisfação do colaborador, envolvimento com o trabalho e compromisso com a organização; de seguida descreve-se o problema e a sugestão de melhoria proposta; por fim, descrevem-se as ações preparatórias para a implementação da ação, mais especificamente quais os passos a dar, por quem e quando.

**Figura 3 - Template de diagnóstico de felicidade organizacional**

Happiness at Work		THE LINDE GROUP	
IDEA TITLE			
ASSESS IMPLEMENTATION		BENEFITS	
	LOW MED HIGH Impact <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Effort <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Cost <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	HAPPINESS CONSTRUCTS Involvement <input type="checkbox"/> Satisfaction <input type="checkbox"/> Commitment <input type="checkbox"/>	
PROBLEM		IMPROVEMENT IDEA	
PREPARATORY ACTIONS			
What	Who	When	

Fonte: Elaboração própria

Para além desta primeira análise, e forma a explorar os dados recolhidos nas entrevistas, o investigador realizou uma **análise de conteúdo**. De acordo com Bardin (2011) a utilização da análise de conteúdo compreende três fases fundamentais, nomeadamente: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) o tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

Segundo o autor, a descrição diz respeito corresponde à transcrição para texto dos dados originais registados pelo investigador. A exploração do material implica a organização de dados e a construção das unidades de codificação considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a seleção de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Por último, o tratamento de dados é a fase em que o investigador procura dar significado e validar os resultados brutos da sua análise tentando não só compreender o sentido da fala dos entrevistados mas também desviando o seu olhar à procura de outros significados possíveis para as mensagens expressas (Fossá, 2003).

Para facilitar o processo de análise de conteúdo, o investigador criou uma tabela para cada categoria, tendo posteriormente transformado os dados da tabela em texto. A tabela realizada para análise de conteúdo da categoria "Crença de que os colaboradores

são clientes internos" encontra-se disponível no anexo 16 do presente trabalho para fins ilustrativos.

Posto isto, na tabela 5 apresenta-se a codificação e caracterização dos entrevistados deste estudo segundo o seu sexo, função atual e ano de empregabilidade na empresa.

**Tabela 5 - Caracterização e Codificação dos Entrevistados**

<b>Sexo</b>	<b>Função Atual</b>	<b>Ano de Empregabilidade na LGS</b>	<b>Codificação</b>
Feminino	Senior Customer Service Advisor France	2018	E1
Feminino	RH, Comunicação & Branding	2019	E2
Feminino	Customer Service Advisor Portugal	2018	E3
Feminino	Customer Service Team Leader Benelux	2017	E4
Masculino	Credit to Cash Advisor Portugal	2016	E5
Feminino	Director of Customer Service Center RES	2019	E6
Feminino	Training & Development Coordinator	2018	E7
Feminino	Customer Service Team Leader France	2016	E8
Feminino	In-House Sales France Manager	2018	E9
Masculino	In-House Sales Iberia Manager	2018	E10
Feminino	Customer Service Team Leader Spain	2016	E11
Masculino	Order Management Advisor Benelux	2019	E12
Feminino	Product Catalogue Specialist	2019	E13
Masculino	Order Management Advisor Spain	2017	E14
Feminino	Regional Operations Manager Iberia	2015	E15

**Fonte: Elaboração própria**

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta secção compreende a caracterização da empresa onde foi realizado o estudo de caso e a análise e discussão dos dados obtidos na investigação, que se encontram divididos em duas fases. Numa primeira fase realiza-se uma análise da informação recolhida através da técnica de observação participante e das entrevistas exploratórias. Tendo sido realizada esta análise de mercado interna, que compõe o primeiro momento do modelo conceptual de análise proposto neste estudo, segue-se a descrição das ações que foram traçadas no sentido de solucionar os problemas levantados pelos colaboradores durante esta primeira análise.

Numa segunda fase, realiza-se uma análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, fazendo-se referencia a todos os pontos que estão incluídos no segundo momento do momento de análise.

### 5.1. A Empresa

A Linde AG, fundada em 1879, é uma empresa alemã líder mundial em gases industriais. Em 2006, após a aquisição da The BOC Group, passou a denominar-se The Linde Group e tornou-se a maior empresa de gás industrial do mundo. A Praxair, fundada em 1907, é a maior empresa americana de gases industriais. A Linde PLC é o resultado da fusão que se deu, em 2018, entre o Grupo Linde (The Linde Group) e a Praxair. Com um volume de faturação de 25 bilhões de euros em 2019, a Linde PLC é a empresa líder mundial na área do gás (industrial e medicinal) e da engenharia, aproveitando ao máximo os diversos talentos e habilidades complementares dos seus cerca de 80.000 colaboradores, presentes em mais de 100 países.

Servindo-se de uma filosofia comum – “One Linde” - a missão da empresa é tornar o nosso mundo mais produtivo através do fornecimento de soluções inovadoras e sustentáveis aos seus clientes. Tal só é possível devido à incessável busca pela excelência, pela integridade com que os negócios são conduzidos e pela capacidade da empresa em usar os seus recursos de forma responsável.

A Linde Global Services (LGS) é uma empresa pertencente ao grupo Linde, criada em 2014, que opera num centro de serviços partilhados na Maia. Com uma força multicultural de cerca de 280 colaboradores, a LGS está a cargo da gestão de serviços para clientes e serviços administrativos, incluindo *front-office* (registo de pedidos, reclamações e contactos de cobranças), *back-office* (processamento de pedidos, gestão de reclamações e faturação) e *in-house-sales* (vendas no escritório), de Portugal, Espanha, França e Benelux. Paralelamente, existem outros departamentos de suporte à gestão do centro, nomeadamente o departamento de recursos humanos, departamento de *safety, health, environment, quality* (SHEQ), departamento de *process improvement, training academy* e departamento de informática.

De forma a garantir um serviço de excelência aos seus clientes, foram definidas sete áreas prioritárias a trabalhar durante o ano de 2020, sendo elas: segurança, pessoas e organização, comunicação, formação, melhoria de processos, automatização digital e satisfação do cliente. Sendo uma empresa que está em constante crescimento e expansão, tornou-se fundamental a promoção da felicidade organizacional como estratégia interna para atrair os colaboradores, retê-los e continuar a garantir um serviço de qualidade para os seus clientes. Para esse propósito, em 2018, foi formado o *Happiness Committee* que organiza mensalmente iniciativas e atividades que têm em vista a felicidade, o bem-estar e a qualidade de vida dos seus colaboradores.

## 5.2. Diagnóstico da Situação Atual da Empresa

O *template de Happiness at Work* foi criado com o objetivo de organizar as informações recolhidas através da observação participante e das entrevistas exploratórias durante o primeiro momento de análise deste estudo que diz respeito ao diagnóstico da situação atual de marketing interno na empresa. Assim sendo, foi realizada uma análise abrangente simples que derivou de uma contagem de frequência simples e resultou num conjunto de ações que foram desenvolvidas no âmbito de uma estratégia de marketing interno. Para o efeito foram recolhidos os testemunhos de 83 colaboradores, que permitiram ao investigador reconhecer pontos positivos e

identificar os principais problemas apontados pelos colaboradores relativamente à empresa.

De entre os pontos positivos, destacam-se:

- a) Ambiente de trabalho (74%)
- b) Estilo de liderança dos gestores (62%)
- c) União das equipas (56%)
- d) Oportunidades de progressão de carreira existentes na empresa (42%)
- e) Integração das equipas num projeto de melhoria contínua (38%)

De entre os principais problemas apontados pelos colaboradores, destacam-se:

- a) Fraca qualidade do ar que prejudica a saúde dos colaboradores (69%)
- b) Insuficiência da formação inicial e falta de formação contínua (63%)
- c) Não existência de um meio de comunicação oficial (51%)
- d) Desigualdades na remuneração salarial (49%)
- e) Falta de transparência na comunicação existente na empresa (44%)
- f) Falta de reconhecimento e feedback pelo trabalho executado (37%)
- g) Fraco acompanhamento e apoio prestado pela empresa na receção de colaboradores de nacionalidade estrangeira (30%)
- h) Alta rotatividade dos colaboradores (29%)

Em função das frequências analisadas, foram traçadas várias ações estratégicas que permitiram ao investigador solucionar alguns dos problemas mencionados anteriormente.

### **5.2.1. Ações Estratégicas Implementadas como *output* dos Dados**

#### **5.2.1.1. Criação de um Departamento de Comunicação**

Devido à falta de um meio de comunicação interna oficial, a informação que era transmitida não era estrategicamente pensada e organizada e por isso não existia muita clareza, precisão e transparência na comunicação. Para colmatar este problema, foi criado um departamento de comunicação interna, responsável por comunicar através de diferentes canais e pela criação de conteúdo relativo à empresa e às atividades que decorrem ao longo do ano. Para esse propósito foi criada uma newsletter interna mensal



(anexo 2), foram produzidos vários vídeos institucionais, *poster e flyers*, foram colocadas estrategicamente no local de trabalho televisões corporativas, foram criados emails específicos para cada área (email geral da comunicação, email da *Training Academy*, email do *Happiness Committee*, email de SHEQ e email de Recursos Humanos) e tudo isto está incluído no plano de comunicação que também foi desenvolvido.

#### **5.2.1.2. Aumento dos cuidados com a Saúde do Colaborador**

No sentido de melhorar os cuidados com a saúde dos colaboradores, foi criado um novo sistema de saúde significativamente melhor que o anterior, que responde às necessidades diárias de acesso à saúde: consultas médicas, tratamentos a preços competitivos e inclui cobertura odontológica e ótica. Para além disso, realizaram-se parcerias estratégicas com ginásios da Maia que oferecem vantagens exclusivas para os colaboradores da Linde. De forma a que os colaboradores se mantenham saudáveis e ativos, são também fornecidas aulas de ginástica laboral uma vez por semana. Por fim, a qualidade do ar é um problema do edifício que está também a tentar vir a ser solucionado entre o senhorio do prédio e a LGS.

#### **5.2.1.3. Integração dos Colaboradores Durante o Período Inicial**

De forma a prestar um melhor acompanhamento e apoio, está a ser desenvolvido um Welcome Pack, que para além de algum material de *merchandising*, inclui dois manuais: “*HR Topics*” e “*Welcome to Linde!*”. O primeiro manual esclarece o colaborador recém chegado sobre os seus benefícios, o sistema de pagamento salarial, subsídios entre outros tópicos relacionados com o departamento de recursos humanos. Relativamente ao segundo manual, este conta a história da empresa, fala sobre a sua cultura organizacional e serve se guia para quem vem de fora ficar a conhecer melhor a cidade, as linhas de transportes públicos e links úteis para encontrar casa nas redondezas.

#### **5.2.1.4. Reconhecimento do Colaborador**

O reconhecimento é a melhor maneira de motivar alguém. De modo a que os colaboradores recebam *feedback* frequente e se sintam reconhecidos pelo seu trabalho,

foi criada uma reunião mensal – FEEDForward – onde todos os *team leaders* são convidados a escolher um membro da sua equipa que merece ser reconhecido, pela sua postura, comportamento, trabalho realizado ou atitudes. Este é um momento bastante emotivo em que o *team leader* aproveita para levantar o moral de alguém, para agradecer e mostrar sua admiração pelo trabalho da pessoa. Para além disso, de forma a premiar os colaboradores pela sua lealdade e pelo seu compromisso para com a organização, foi também criado um prémio de reconhecimento por 5 anos na empresa (anexo 15). Por fim, realiza-se anualmente a Cerimónia dos Óscares (anexo 9) onde se reconhece e premeia os colaboradores vencedores.

#### **5.2.1.5. Organização de Eventos Internos e Atividades Team Building**

Para colmatar a alta rotatividade dos colaboradores e por considerarmos que a vida deve ser celebrada, mesmo que durante o trabalho, foi criado um plano de eventos e atividades anual. Na Linde são mensalmente organizados eventos internos e atividades team building que visam uma maior satisfação no trabalho e mais união e comunicação entre as equipas. De entre os vários eventos destacam-se: O concurso de decoração de natal (anexo 8), concurso de carnaval (anexo 3), a festa de natal (anexo 7), a festa de *Halloween* (anexos 10 e 11), a festa dos doces e salgados à volta do mundo (anexo 12) e a celebração do dia da mulher (anexo 14).

#### **5.2.1.6. Formação e Desenvolvimento de Competências**

A formação contínua na empresa é praticamente inexistente. Assim sendo, de forma a contornar essa situação foi criado o projeto “*Skills of a Champion*” que aproveita as diversidades de uma força de trabalho multicultural para partilhar conhecimento entre colaboradores, desde arranjos florais, a EXCEL ou SAP. Cada colaborador pode autopropor-se a ensinar algo ou pode simplesmente inscrever-se num *workshop* que seja do seu interesse.

De forma a avaliar o resultado das ações implementadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 15 colaboradores da empresa que desempenham

diferentes funções e pertencem a diferentes níveis hierárquicos. Assim sendo, de seguida apresenta-se a análise e interpretação dos dados recolhidos.

### 5.3. Análise dos Dados das Entrevistas Semiestruturadas

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas é feita de acordo com os diferentes pontos que compõem o segundo momento do modelo conceptual de análise proposto neste estudo.

#### 5.3.1. Crença de que os Colaboradores são Clientes Internos

Esta categoria divide-se em dois temas - colaborador no centro das atenções da empresa e preocupação pelo bem-estar e qualidade de vida do colaborador – e para cada um deles apresentam-se várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Os colaboradores consideram que, apesar de ainda existirem alguns processos a limar, a Linde tem feito imensas opções que demonstram que está a pensar na segurança, satisfação, bem-estar dos seus funcionários, tal como refere E6 - *“Muitas das vezes nem tudo o que é desejado [pelo colaborador] é necessário, portanto isto são duas coisas diferentes. Eu acho que se formos a pensar no que é necessário até acho que o Centro nos últimos anos tem feito imensas opções que revelam que está a pensar sempre no bem-estar dos seus colaboradores e na sua retenção”* – e E1 - *“Para mim das coisas mais valiosas que uma empresa pode demonstrar pelas pessoas é respeito e preocupação com o seu bem-estar e posso dizer que na Linde esses dois requisitos são cumpridos. Nota-se que está a existir uma mudança de atitude na empresa e isso provém do bom exemplo da chefia”*.

No entanto, E15 acrescenta que no passado esta preocupação nem sempre foi visível, o que gerou algum descontentamento por parte dos funcionários - *“Como isto foi um projeto que nasceu do zero, fomos muito numa estratégia de tentativa erro, e nem sempre foram tomamos as melhores decisões para os colaboradores, o que gerava alguma desmotivação. Agora acredito mesmo que a Linde está mais focada nos seus funcionários e tem feito esforços para lhes proporcionar boas condições de trabalho”*. Atualmente é possível afirmar que existe um investimento de tempo, dinheiro e energia por parte da empresa para que os

colaboradores sintam que são uma prioridade para a empresa, se sintam especiais no trabalho e consigam um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. A seguinte citação de E3 corrobora o que foi dito - *“Sei que a Linde se rege pelos valores das pessoas e já tive imensas provas ao longo deste mês que realmente existe preocupação com as pessoas. Comparativamente a outras empresas onde já trabalhei no passado, vejo uma diferença enorme na minha qualidade de vida no trabalho... No meu primeiro dia na Linde fiquei espantada por toda a gente sair à hora, isso nunca me aconteceu antes. A Linde é sem duvida bastante exigente connosco no trabalho, mas respeita a nossa vida pessoal e faz sempre questão que exista um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e isso para mim valor”*.

De acordo com E9 as pessoas sentem que a empresa reconhece o seu valor não como um número mas como seres humanos, reunindo esforços para lhes proporcionar bem-estar no trabalho - *“Às vezes não temos esse sensação bem presente mas depois existem momentos e situações que acontecem para nos relembrar. Por exemplo, isto do Covid-19 foi uma ótima oportunidade para as pessoas verem que a Linde se preocupa com as pessoas. O facto de termos todos vindo para casa para ficarmos em segurança, o facto de ninguém estar no desemprego, isso são coisas que eu acho muito importantes numa empresa. O que eu sinto é que na Linde reconhecem o nosso valor não como um número, mas como um ser humano.”*

E8 e E4 referem que o principal motivo apontado para este ponto de viragem na empresa foi a mudança de gestão do centro - *“Considero que isto não foi sempre assim, desde que entrei para a Linde em 2016 que as coisas têm vindo a mudar. O ponto de viragem foi a entrada da Cláudia para o Centro...”* (E8); - *“Com a antiga gestão, o James, era tudo muito diferente do que é agora. Ele não era uma pessoa muito inspiradora e nunca tive a sensação que ele se preocupava realmente com as pessoas. Com a Cláudia isso é diferente, ela tem social Skills e soft Skills muito boas e transmite muita preocupação pelas pessoas. Ela faz-nos sentir que somos pessoas e não números”* (E4);

Segundo Kotler (2000), este foco no cliente interno reflete-se não só num melhor serviço de atendimento ao cliente externo, mas também numa vantagem competitiva única e impossível de ser copiada ou replicada por outras empresas. Kun et al. (2017) acrescenta que o bem-estar dos trabalhadores desempenha um papel fundamental em contexto laboral, pois não só reduz o risco de doenças mentais, como melhora as relações interpessoais entre colaboradores e aumenta a motivação, o empenho e o desempenho dos mesmos. Colaboradores com baixos níveis de bem-estar tendem a ser menos

produtivos, a tomar decisões de menor qualidade, a ser mais propensos a faltar ao trabalho e consequentemente a ser menos lucrativos para a organização (Price & Hooijberg, 1992).

Segundo proferiram E9 e E10, a Linde demonstra preocupação em questões de ergonomia, possui um Happiness Committee que organiza uma série de eventos internos, atividades e desafios para os colaboradores e disponibiliza uma aula de ginástica laboral semanal para cada equipa de trabalho, revelando uma vez mais uma vez a preocupação com a felicidade dos seus colaboradores - *“Nunca me faltou nada durante estes dois anos. Na Linde temos várias parcerias vantajosas para os colaboradores – com bancos, ginásios, etc – temos o Happiness Committee, que é um grupo formado por colaboradores e que trabalha no sentido de proporcionar um maior bem estar aos funcionários da empresa, através por exemplo da organização de eventos e da criação de benefícios. Tudo isto, que não existia antes, é muito importante para as pessoas para que possam estar bem e felizes no trabalho.”* (E9);

Apesar destes recentes avanços interessantes, E10 refere que a empresa precisa de ser mais eficiente na resolução de problemas básicos relacionados com o ambiente de trabalho, pois enquanto estas necessidades básicas não forem solucionadas, não é possível afirmar que consegue proporcionar qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores - *“Temos dado passos interessantes nesse sentido e cada vez mais isso é visível. Existe a preocupação em questões de ergonomia, formamos há cerca de um ano o Happiness Committee, temos semanalmente uma aula de ginásticas laboral para cada equipa, existe uma série de eventos internos, atividades e concursos que organizamos, tudo isso conta para o bem-estar no trabalho. Claro que há sempre lugar para melhorias mas estamos a caminhar para esse sentido.(...) Precisamos de ser mais dinâmicos e inovadores e resolver as questões físicas do ambiente de trabalho que enquanto não forem solucionadas, não podemos dizer que conseguimos proporcionar qualidade de vida no trabalho aos nossos colaboradores. Enquanto este problema básico não for resolvido, as pessoas não vão valorizar tudo o que resto que já está a ser feito”*.

Neste sentido, Maslow (1954) afirma que as necessidades humanas básicas estão organizadas numa hierarquia de relativa preponderância, sendo que o comportamento humano prioriza a satisfação das necessidades essenciais e básicas para depois satisfazer as mais complexas.

Embora a empresa ainda apresente alguns problemas de raiz, como é o caso da má qualidade do ar no escritório, que segundo E12 prejudica a saúde dos colaboradores - *“O maior problema que tenho a apontar tem a ver com a qualidade do ar que não é muito boa e até já me chegou a dar uma vez dores de cabeça intensas e não consegui estar no escritório por causa disso.”* (E12) - estas têm vindo a ser discutidas entre todos e resolvidas gradualmente, tal como refere E10 - *“Esse é o espírito com que nós trabalhamos, é esse o nosso grande objetivo enquanto gestores, colocar os colaboradores no centro. No entanto, esta tarefa não é fácil quando temos algumas deficiências de raiz que aos poucos têm que ser discutidas entre todos e resolvidas.”*

Fisher (2010) atribui bastante importância às condições do ambiente de trabalho para o delineamento de uma estratégia de marketing interno, referindo que este deve reunir condições físicas, psicológicas e culturais que permitam que os colaboradores se sintam mais valorizados e consequentemente melhorem a sua performance.

### 5.3.2. Ambiente de Trabalho

Esta categoria divide-se em quatro temas - Relacionamentos interpessoais estabelecidos no trabalho, condições físicas do ambiente de trabalho (Design do espaço, material ergonómico, luz, temperatura), qualidade do ar e saúde física dos colaboradores e condições de segurança da empresa – e para cada um deles apresentam-se várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

No que diz respeito aos relacionamentos interpessoais estabelecidos no trabalho, os colaboradores reconhecem a existência de uma boa relação entre as várias equipas de trabalho, tal como se verifica através das citações de E3 e E11:

- *“Relativamente à minha equipa não poderia pedir melhor, o ambiente de trabalho é incrível e damo-nos todos super bem e somos muito unidos.”* (E3);

- *“Nos temos um ambiente de trabalho excelente e isso é reconhecido por todos os colaboradores como uma mais-valia. Eu trabalho na Linde há 5 anos e se me mantenho cá é precisamente por isso, pelo ambiente, pela chefia...”* (E11)

Estas afirmações estão em concordância com o estudo realizado por Areosa (2019) relativo à mesma empresa que indica que 79,8% dos colaboradores da Linde se encontra

satisfeito com as relações estabelecidas com os seus colegas de trabalho, sendo este relacionamento a maior causa de satisfação no trabalho.

Segundo refere E1, este companheirismo e união entre as pessoas é reconhecido por todos os colaboradores como uma mais-valia que, em muitos casos, pesa mais para a sua felicidade do que o salário recebido - *“Temos um ambiente de trabalho bom que me faz acordar de manhã com vontade de me levantar e ir trabalhar. Para mim, um ambiente de trabalho como o que temos pesa mais que o salário”*.

Esta citação é contrária às conclusões retiradas por Areosa (2019), que no seu estudo descobriu que os três fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores da Linde no trabalho são o reconhecimento e confiança (20,4%), o desenvolvimento pessoal e profissional (19,6%) e a remuneração (18,5%), sendo que o envolvimento com os colegas e com a empresa foi selecionado apenas por 7% dos colaboradores.

Relativamente às condições físicas do escritório, estes foram renovados e possuem um bom material ergonómico essencial para garantir a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho. Na falta de algum material necessário para o exercício da função, a Linde está sempre disponível para o fornecer tal como se verifica através da seguinte citação - *“No que toca a material para trabalhar acho que temos boas cadeiras e boas secretárias. Sei de pessoas que pediram ratos diferentes e apoio para os pés e esse material foi-lhes providenciado, nunca tive nenhuma experiência em que me tivesse sido recusado algum pedido relacionado com a ergonomia o que me leva a querer que a Linde está sempre disponível para nos disponibilizar material que consideramos necessário e essencial para o exercício da nossa função.”* (E7)

O facto de os colaboradores trabalharem num *open space* tem as suas vantagens e desvantagens. Se por um lado facilita a comunicação entre as diferentes equipas de trabalho, por outro o *layout* do espaço, o número excessivo de pessoas a trabalhar dentro da mesma sala, o barulho, o posicionamento do ar condicionado e as variações de temperatura no escritório é para muitos um problema. As citações que se seguem vêm corroborar o que foi referido relativamente às vantagens e desvantagens do *open space*:

- *“O open space onde trabalhamos não é dos melhores e não está bem estruturado. As mesas não estão bem posicionadas o que faz com que em certos sítios, o sol bata no ecrã dos*



*computadores e dificulte o nosso trabalho. O ar condicionado também não está bem posicionado pois devia estar colocado no centro da sala e não devia estar dirigido diretamente para as pessoas.”(E1)*

*- “Acho sempre é que há espaço de melhoria porque não estamos a aproveitar bem a luz natural que o edifício tem, o facto de estarmos divididos entre três pisos também não ajuda para a dinâmica de trabalho, os layouts que foram feitos, especialmente os últimos, não tiveram em consideração todas as características de ergonomia que deviam ter. Portanto, posso afirmar que com o que temos, é sempre possível fazer mais e melhor.”(E6);*

*- “A vantagem [do open space] é a facilidade que existe em comunicar entre as diferentes equipas de trabalho, as partes menos boas são o ruído que torna o trabalho mais complicado e a temperatura que é sempre um problema, nunca agrada a todos a todos, às vez entramos na empresa e está um gelo e outras vezes está um calor insuportável.”(E5)*

*- “O único aspeto onde falhamos, a meu ver, foi em tentar colocar o maior número de pessoas a trabalhar dentro de uma sala, mesmo sabendo que não tínhamos as condições ideais para tal... nisso a Linde falhou redondamente porque não calculou de forma nenhuma a qualidade de vida das pessoas, olharam só para o custo. Optaram pelo caminho mais fácil e agora estamos a sofrer as consequências disso.”(E15)*

*- “Estamos o dia todo a trabalhar dentro de uma sala cinzenta, nem sabemos se está chuva ou se está sol, portanto isto são condições que condicionam o nosso bem-estar e a nossa predisposição para trabalhar. Há questões que têm que ser melhor pensadas, apesar de eu saber que estamos a trabalhar nelas. Temos que pensar nisto de uma forma de bem-estar ocupacional e não de ocupação por metro quadrado. As pessoas têm que caber dentro da sala de forma útil, prática e saudável e não só porque têm que caber.”(E10)*

No sentido de solucionar estes problemas E5 sugeriu que se dividissem algumas áreas do open space com vidros para evitar o ruído - *Eu pessoalmente gosto, mas acho que algumas áreas poderiam ser divididas através de vidros para evitar o ruído.”*, além disso, E7 propôs que se experimentassem outras estratégias de luz e uma nova decoração dos escritórios, afirmando que a luz está diretamente relacionada com a sua motivação para trabalhar - *“Relativamente à luz, poderiam ser experimentadas outras estratégias, nomeadamente no piso 0, onde o material de decoração de escritório e as cortinas são muito cinzentas e não existem janelas que possam ser abertas para fazer o ar circular. Ora, isto priva as pessoas de ter alguma luz natural e torna o ambiente mais pesado e sombrio, o que afeta diretamente a nossa motivação para trabalhar”*. Ainda no sentido de melhorar as condições



do open space, E10 propõe a colocação de mais plantas no local de trabalho e uma reestruturação do espaço de forma a que a luz natural possa ser melhor aproveitada e não bata nos ecrãs do computador dos colaboradores, dificultando o seu trabalho - *“O nosso open space, se fosse melhor idealizado, seria a melhor forma para trabalharmos porque facilita muita a comunicação e a proximidade das equipas. Mas isto implicaria uns painéis de vidro a dividir um pouco mais as equipas para evitar o barulho, mais plantas no local de trabalho, um melhor aproveitamento da luz e da orientação das secretárias”.*

A nível de segurança, a generalidade dos colaboradores entrevistados afirma sentir-se seguros, tal como se verifica nas citações de E2 e E5: - *“A nível da segurança da empresa, nunca conseguimos atingir o nível ótimo, estamos sempre em melhoria continua... mas desde que estou na empresa, tudo o que tenho visto que a empresa faz, leva-me a crer que está sempre a trabalhar nessa ótica.”* (E2); - *“Sim, sinto-me seguro. Eu acho que este tópico é da responsabilidade comum a todos na empresa, todos tempos que promover e zelar pela segurança. Penso que a empresa faz a sua parte, por vezes até de forma exagerada, e depois cabe-nos também a nós contribuir nesse sentido.”* (E5)

No entanto, tal como refere E7 e E15, existem alguns problemas a apontar que põe em causa a segurança dos colaboradores. O facto de a empresa estar dividida entre três pisos diferentes não ajuda para a dinâmica de trabalho, obrigando a que os colaboradores se desloquem através de elevadores (que são muitas vezes partilhados com doentes do hospital que fica localizado no mesmo edifício da Linde) ou pelas escadas - *“Não acho que seja o edifício seja o ideal para trabalharmos porque fica no mesmo local do que um hospital e muitas vezes partilhamos elevadores com pessoas doentes. E porque muitas vezes estes estão ocupados, optamos pelas escadas para nos deslocarmos entre as diferentes salas e torna-se perigoso subir e descer degraus com o computador e folhas nas mãos.... Aliás, muitos dos nossos incidentes de trabalho aconteceram nas escadas.”* (E15)

A falta de corrimão nas escadas é apontada como uma das principais causas de incidentes no trabalho, tendo já deixado um colaborador com um certo grau de incapacidade - *“A falta de corrimão nas escadas também é algo preocupante pois eu tenho uma pessoa da minha equipa que caiu das escadas do edifício onde estamos situados e está com uma incapacidade de 50% sem previsão de melhoria e sofre muitas dores diárias por causa dessa queda.”* (E7)

Segundo refere E7, também as saídas de emergência e os planos de evacuação deviam ser melhor trabalhados – *“outro grande tópico são as saídas de emergência que não estão bem identificadas assim como o plano de evacuação, que não é o mais claro e na minha opinião devia ter sido praticado mais vezes até ele estar perfeito e pronto a implementar.”*

Para além do referido, o maior problema apontado pelos entrevistados é sem dúvida a fraca qualidade do ar no escritório. Tal como refere E6, este problema é da responsabilidade do senhorio do prédio – *“A única questão que não está a funcionar bem é a ventilação do edifício, mas este não é um problema da Linde pois temos tudo o que precisamos de ter implementado, até acho que em algumas coisas é demasiado restrita. Mas isto são questões que tem que ver mais com o edifício em si, que não pertence à Linde. E não depende apenas de nós a capacidade de resolver certos problemas, por isso é que por vezes demora o seu tempo, não é uma resolução fácil”,* E5 complementa o que foi referido por E6, ao afirmar que a empresa procura arranjar soluções, ainda que temporárias, para este problema - *“A Linde até já colocou uns aparelhos próprios destinados a melhorar a qualidade do ar e penso que mais do que isso não pode fazer, a não ser tentar apressar o processo e pressionar o senhorio para resolver a situação”.* Dito isto, é ainda importante referir que apesar dos esforços por parte da empresa, este é um problema que prejudica a saúde dos colaboradores e por isso deve ser resolvido o mais rapidamente possível, tal como refere E3 - *“A qualidade do ar é bastante má, durante este ano praticamente toda a gente da minha equipa ficou doente com infeções respiratórias, só eu e outra colega é que nunca ficamos doentes. Isso ameaça a nossa saúde e é um assunto que tem que ser resolvido o mais rápido possível.”*

Segundo indicam Pawirosumarto et al., (2017) as condições físicas do ambiente de trabalho, tais como o *design* do espaço, têm um grande impacto na satisfação no trabalho e na performance do colaborador. Se por um lado, fracas condições de trabalho podem gerar sentimentos de indignação, insatisfação, inutilidade e desvalorização de funcionários, por outro lado condições de trabalho satisfatórias são consideradas estruturantes psíquicas para que as pessoas possam trabalhar, levando a que o colaborador se sinta valorizado pela empresa (Ferreira & Mendes, 2003). Segundo os mesmos autores, se não houverem melhorias das condições de trabalho, no futuro podem aparecer problemas de saúde graves aos colaboradores. Neste sentido, a negociação com o senhorio do edifício onde a Linde está alocada é algo que tem vindo a

ser trabalhada, mas segundo refere E7, já se coloca mesmo a ideia de mudar para um edifício novo, porque realmente existe essa preocupação, por parte da empresa, com a segurança, bem-estar e qualidade de vida dos seus funcionários - *“Sinto que a empresa está a fazer tudo o que está ao seu alcance para solucionar estes problemas, que já se estão a arrastar no tempo e já ultrapassaram os prazos de resolução estabelecidos. A negociação com o senhorio do edifício é algo que tem vindo a ser trabalhada mas já se coloca mesmo a ideia de mudar para um edifício novo, porque realmente existe essa preocupação com a nossa segurança, bem-estar e qualidade de vida”*.

Posto isto, pode concluir-se que a Linde é bastante proativa e leva muito a sério tudo o que tenha a ver com segurança pois este é um dos valores-chave da empresa.

*“Existem muitas simulações de incêndio e estão sempre a informar o colaborador sobre as principais medidas de segurança. Somos muito bem formados neste aspeto.” (E13)*

### 5.3.3. Remuneração

Esta categoria divide-se em dois temas – Salário Justo e Sistema de Recompensas – e para cada um deles apresentam-se várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Segundo afirma E8, o salário que a Linde Global Services Portugal oferece aos seus colaboradores não é muito atrativo. Ao comparar os salários da Linde com os de outras empresas semelhantes, a perceção que os colaboradores têm é que os salários da Linde são, de forma geral, inferiores - *“comparando o meu salário ao valor do mercado, é baixo... O salário não é de todo a parte mais atrativa da Linde, o que me cativa é o resto das condições que me oferecem e o bem-estar que sinto no dia-a-dia na empresa.*

Apesar dos salários serem ajustados ao longo tempo de permanência na empresa, a Linde não demonstra muito proatividade no que toca a este assunto, pelo contrário é sempre reativa. Isto verifica-se através das citações de E8 e E15 – *“Acho que o meu salário está no caminho para ser justo. A Linde começou com uma politica completamente injusta, uma politica de low cost... demorou uns anos a perceber que por ai não conseguia e já me ajustaram o salário duas vezes... Mas posso dizer que a empresa não é nada proativa neste assunto, é sempre reativa.” (E15); - “É verdade que, desde que entrei para a Linde, o meu salário tem sempre vindo a ser ajustado e por isso sinto-me reconhecida.” (E8).* Em alguns casos, tal como refere E5 e E1, estes reajustes salariais não são suficientes para que os salários da empresa sejam

considerados justos, sendo essa injustiça salarial um dos motivos possíveis para explicar a rotatividade dos colaboradores - *“Sinceramente acho que o meu salário não é justo e talvez seja esse o principal motivo pelo qual as pessoas deixam a Linde e procuram outras empresas para trabalhar. No meu caso, considero que o meu ordenado não está consoante as responsabilidades que me são atribuídas e as exigências das minhas funções. Comparando com outras empresas que fazem o mesmo tipo de trabalho, o ordenado base é muito superior aos que são praticados na Linde. (...) desde 2016 que o meu salário tem vindo a ser reajustado todos os meses e a evoluir um pouco, ainda que não o suficiente para ser justo.”* (E5); - *“Antigamente o meu salário não refletia o meu esforço diário. Atualmente, estou razoavelmente satisfeita com a quantia monetária que recebo mas considero que ainda não é o que deveria ser.”*

Assim sendo, os colaboradores consideram que a empresa tem muito para progredir neste sentido pois, tal como refere E3, *“como uma empresa multinacional que somos, devíamos pelo menos igualar e não ficar atrás.”* (E3)

Para além disto, segundo referem E7, E8, E9 e E14, outro motivo de descontentamento é a discrepância salarial entre pessoas que desempenham a mesma função na empresa - *“Para mim, parece-me descabido a discrepância que há entre pessoas que desempenham a mesma função mas em países diferentes.”* (E7); - *Este é um tópico bastante falado entre as equipas... principalmente a desigualdade que existe entre algumas pessoas que gera, obviamente, alguma insatisfação.* (E8); - *“Eu acho que [o salário] é justo e adequado, a única coisa que eu acho injusta é existirem pessoas dentro da mesma equipa com salários muito dispares e estamos a falar de diferenças que podem chegar aos 10 mil euros anuais, é muito dinheiro.”* (E9); *“Por um lado, sim é justo porque eu não tenho um trabalho extremamente difícil, eu tenho picos de stress mas não passam disso. Não, não é justo haver tanta diferença de salários de uma função para outras. Se não houvessem diferenças, ou pelo menos diferenças tão grandes, eu não me queixava... Mas infelizmente não é o caso.”* (E14).

Segundo refere E9, estas desigualdades salariais devem-se ao facto de o *budget* da empresa não ter sido pensado numa perspetiva a longo prazo - *Na altura quando o centro abriu e se começaram a fazer as contratações, o budget não foi pensado numa perspetiva a longo prazo, ou seja a pessoa entra com x e vai subindo na pirâmide até chegar a y... pelo contrário, acho que as pessoas foram pedindo o seu ordenado e eles foram dando até que chegaram às ultimas contratações e como o budget já estava apertado, receberam o que sobra... E isto é muito injusto e cria frustrações dentro da equipa que são complicadas de gerir.* (E9).

Assim sendo, os colaboradores exigem mais transparência salarial e a direção, juntamente com o departamento de recursos humanos já está a trabalhar na criação de patamares salariais – *“Não há muita transparência no que toca a salários. Acho que o grau de esforço das equipas para o cumprimento dos KPI’s devia ser medido e os salários deveriam ser reajustados consoante esse grau”* (E7); *“Mas uma coisa que se está a trabalhar agora com os recursos humanos e com a diretora do centro é a criação de patamares de salários”* (E9).

Segundo o estudo de Areosa (2019), apesar da remuneração não ser o fator mais importante para a felicidade no trabalho, esta tem efetivamente bastante peso existindo no total 18,5% dos colaboradores da Linde a identificar este fator como um dos três fatores mais importantes. Ainda assim, o autor indica que o salário da Linde contribui bastante menos do que seria expectável para a satisfação no trabalho e que menos de metade dos colaboradores (44,2%) se encontra satisfeito com o seu salário atual.

Em concordância com o estudo de Areosa (2019), E14, E9 e E6 referem que o salário é importante mas existem outras condições importantes que a empresa disponibiliza e que vão para além da remuneração, como por exemplo o ambiente de trabalho, as condições de segurança, as oportunidades de progressão na carreira, a autonomia e a responsabilidade atribuída aos colaboradores, o reconhecimento pelo trabalho executado, o seguro de saúde, a boa energia e motivação das equipas de trabalho, entre outras – *“Na verdade o salário é algo que não tem assim tanto peso para mim, prova disso é que vim para a Linde ganhar menos 300€ por mês. O ambiente de trabalho é o que mais importa para mim porque passamos tanto tempo dentro da empresa que, se não gostarmos do ambiente, seremos pessoas infelizes.”* (E14); - *“O salário para mim é importante para poder pagar as contas, mas eu valorizo muito outras condições que a empresa disponibiliza como por exemplo o seguro de saúde, a flexibilidade de horário e sobretudo valorizo a segurança que a Linde me dá e os canais que existem para reportar coisas que podem não ser normais, como por exemplo o bullying.”* (E6); - *“Se por acaso me oferecessem uma proposta de emprego noutra sítio a ganhar mais, eu pensava duas vezes porque o nosso ambiente de trabalho é excelente, as equipas são coesas e entendem-se bem e estão motivadas e essa energia sente-se muito.”* (E9).

Assim sendo, se por um lado os fatores higiénicos ou extrínsecos (salário, condições físicas da organização, segurança no cargo, benefícios, comportamento da liderança, relacionamentos interpessoais e políticas administrativas da empresa) não asseguram a

satisfação dos funcionários mas evitam que estes se sintam insatisfeitos, por outro lado são os fatores motivacionais ou intrínsecos (que dependem fundamentalmente da responsabilidade que é dada ao colaborador, de oportunidades de progressão na carreira, da capacidade de superação de desafios, do reconhecimento pelo trabalho executado) os responsáveis por satisfazer os colaboradores no trabalho (Chiavenato et al., 2011; Herzberg, 1981).

Relativamente ao sistema de recompensas e bónus da empresa, segundo refere E10, *“neste momento existem dois modelos: o modelo comercial que é 100% apoiado naquilo que são as vendas, ou seja, está 100% concentrado no teu volume de trabalho e nas tuas capacidades, são definidos targets específicos para cada comercial; por outro lado, as outras equipas têm um misto entre o desempenho individual (30%) e a rentabilidade anual da empresa (70%). Acho que este sistema está bem definido e é bastante justo para as equipas.”*

Apesar de ser considerado interessante, este sistema estava um bocado desatualizado segundo indica E6 - *“Na minha opinião nós temos um sistema de bónus interessante. O que pode não ser tão positivo é o formato com que se aplica esse bónus que já está um bocadinho ultrapassado. Portanto eu acho que é uma questão de atualização”*. Através da citação de E5, é possível compreender de que forma era realizada a avaliação de desempenho individual e o porquê de gerar alguma insatisfação nos colaboradores - *“O [antigo] bónus tem que ver com a avaliação do desempenho do colaborador durante o ano e esta avaliação é feita numa escala de 1 a 5, o que não me parece nada justo porque na verdade ninguém passa do nível 3, que é considerado bom. Ao nível 4, pelo que percebi, só chegam os colaboradores que derem um input enorme para a empresa, que não conheço ninguém até agora, e o nível 5 é inatingível. E isto não me parece nada justo porque se eu for um funcionário que simplesmente cumpre com as suas responsabilidades tenho um 3, e se eu for alguém que tento dar um litro e ir além daquilo que me é pedido, também serei avaliado com um 3, porque o 4 só consegue mesmo alguém que traga uma ideia brilhante... Isto acaba por desmotivar os colaboradores a ir mais além...”*.

Atualmente já foi apresentado um novo plano de avaliação de desempenho individual que, de acordo com E1, é muito mais justo para todos porque é baseado no desenvolvimento profissional do colaborador, nas expectativas que têm para ele e no feedback que recebe ao longo do ano - *“Atualmente o sistema é muito mais justo para todos porque é baseado no nosso desenvolvimento profissional, nas expectativas que têm para nós e no*

*feedback que recebemos ao longo do ano (...)no caso de cumprimos com as expectativas recebemos o valor 1 e recebemos 100% do prémio e caso, por exemplo, excedamos as expectativas o valor do nosso prémio é multiplicado por 1,25.”*

#### **5.3.4. Benefícios Percebidos pelo Cliente Interno**

Esta categoria divide-se em dois temas – Perceção dos colaboradores relativamente aos pacotes de benefícios da empresa e benefícios com mais impacto na felicidade dos colaboradores – e para cada um deles apresentam-se várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Os benefícios consistem num conjunto de planos ou programas oferecidos pela empresa aos seus clientes internos de forma a complementar o sistema salarial (Marras, 2002). Sendo a motivação um fator-chave para que os colaboradores sejam mais produtivos e obtenham um melhor desempenho organizacional, as empresas devem reunir esforços para motivar os seus funcionários através da criação de benefícios. Para além da motivação, os benefícios têm um papel importante no recrutamento de bons profissionais no mercado de trabalho e na sua retenção (Schnorrenberger, Gasparetto, Lunkes, & Gomes, 2018).

Os benefícios que a Linde proporciona aos seus clientes internos estão de acordo com as necessidades da grande maioria deles o que indica que a empresa se preocupa com a felicidade e o bem-estar dos seus trabalhadores. A prova disso é que, tal como referem E4 e E6, a empresa criou um inquérito destinado aos seus colaboradores de forma a compreender, de entre os vários benefícios que a empresa oferece, qual deveria ser melhorado, sendo que o mais voltado foi o seguro de saúde - *“Penso que [os benefícios] vão de acordo às nossas necessidades até porque recentemente foi feito um Survey a perguntar o que gostaríamos de ver melhorado e o de entre as várias opções (salário base, subsidio de alimentação, voucher para atividades sociais....), a mais votada foi o seguro de saúde e recentemente já nos foi apresentado um novo seguro muito mais vantajoso do que o antigo.”* (E4); - *“Eu acho que vão de encontro às necessidades até porque fazemos sempre uma análise das necessidades dos nossos colaboradores antes de implementar qualquer iniciativa. O último questionário que fizemos aos colaboradores relativamente a este tópico foi feito em novembro, e os resultados indicavam que na sua maioria, estes desejavam uma melhoria do salário base, um melhor seguro de saúde, um aumentar o subsidio de refeição e comparticipação da empresa*



*nos custos de transporte. Para a empresa é igual gastar dinheiro em A ou B, desde que seja o mais vantajoso para a maioria dos colaboradores é por aí o caminho a seguir.” (E6)*

E9 complementa o que foi referido ao afirmar que *“estes benéficos que existem são o reflexo de uma preocupação genuína por parte da empresa para com as pessoas que cá trabalham”,* acrescentando ainda que conhece poucas empresas que ofereçam uma proposta de valor tão vasta - *“conheço poucas empresas que proporcionem um bem estar tão grande e tantos benefícios como nós temos, sinceramente”.*

Dadas as diferentes gerações que trabalham na empresa, e de forma a agradar toda a gente, E2 propôs a criação de pacotes de benefícios, adaptados às necessidades de cada colaborador - *“Eu valorizo os benefícios que nos são dados, mas claro, sei que nunca vai agradar a todos pois temos diferentes gerações na empresa que valorizam diferentes benefícios. Por isso acho que os benefícios deveriam ser adaptados às necessidades de cada um, para mim deveriam existir pacotes de benefícios”.*

Segundo um estudo de Schnorrenberger et al., (2018) as necessidades individuais dos colaboradores variam de acordo com o estágio em que a pessoa se encontra, sendo a geração mais jovem aquela que mais valoriza os benefícios devido à sua busca constante pela inovação dentro das organizações. Para além disso, outro aspeto que requer reflexão diz respeito ao facto de que as pessoas casadas atribuírem maior importância ao papel dos benefícios na sua motivação pessoal. Assim sendo, cabe à empresa considerar estas diferenças geracionais na conceção do pacote de benefícios e descobrir quais as melhores práticas a utilizar para motivar os colaboradores (Bergamini, 2008).

Ainda relativamente aos benefícios, E10 considera que a Linde ainda está numa fase de aprendizagem e por isso existe sempre espaço para melhorias, no sentido de a empresa conseguir vender melhor aquilo que oferece, dinamizando estes benefícios, para que as pessoas percebam realmente o seu valor e usufruam - *“Há sempre espaço para melhoria, no sentido de conseguirmos vender melhor aquilo que temos para que as pessoas percebam realmente o seu valor e usufruam. De que vale ter um seguro de saúde se no momento em que precisamos de usar nos falta um código para ativar o cartão? Temos que facilitar a vida das pessoas e torná-la mais prática... ainda estamos numa fase de aprendizagem, mas esta criação de políticas de recursos humanos é muito importante para dinamizar estes benefícios”.*



Por fim, foi pedido aos colaboradores que, de entre os vários benefícios que a empresa lhes oferece, selecionassem os que mais impactam a sua felicidade no trabalho. Nesse sentido, foi realizada uma análise abrangente simples que derivou de uma contagem de frequência simples e num total de 49 votações, os quatro benefícios mais apreciados pelos colaboradores são: o seguro de saúde (24%), seguido da fruta, café e água grátis (20%), a participação nos lucros da empresa (16%) e o dia de aniversário livre (14%). As citações que se seguem vão de encontro ao que foi dito anteriormente - *“Tudo o que me facilita no dia a dia, para mim tem muito valor, daí ser muito importante a fruta, o café e a água. Acredito que nós temos é de ser felizes no nosso dia-a-dia.”* (E2); - *“A ginástica laboral é um momento muito engraçado de descontração. Todas as quartas-feiras as pessoas já sabem que àquela hora nos vamos juntar para aprender a alongar e é sempre muito agradável estarmos todos juntos...”* (E7); - *“Formamos há cerca de um ano o Happiness Committee, temos semanalmente uma aula de ginásticas laboral para cada equipa, existe uma série de eventos internos, atividades e concursos que organizamos, tudo isso conta para o bem-estar no trabalho.”* (E10); - *“Eu valorizo mais a participação nos lucros da empresa, o horário flexível e o café e água grátis”* (E13).

### 5.3.5. Eventos Internos e Atividades de Team Building

Esta categoria diz respeito à perceção dos colaboradores sobre os eventos e atividades de team building organizados pela empresa. As várias citações apresentadas de seguida contribuem para uma melhor compreensão e interpretação do tema.

Segundo Lima, Duarte, Araujo, e Paiva (2014) a promoção de eventos corporativos são uma excelente forma para uma empresa ampliar a sua esfera de relacionamentos interpessoais no trabalho, quebrar a rotina de trabalho, promover a integração e motivação dos seus colaboradores e reconhecê-los pelo seu desempenho organizacional. De acordo com as autoras, para que um evento corporativo corresponda às expectativas da empresa e do seu público-alvo (clientes internos), é necessário primeiramente identificar os objetivos a serem atingidos. Como consequência, se estes eventos forem realizados com foco na felicidade dos colaboradores no trabalho, despertam nos indivíduos um sentimento de reconhecimento e integração, fazendo com que estes se sintam comprometidos com a empresa (Lima et al., 2014).

Seguindo a mesma linha de pensamento, os eventos corporativos e atividades team building realizadas na LGS são bastante valorizados por todos os entrevistados pois são vistos um momento de descontração fora do contexto laboral onde as pessoas se juntam, esquecem os problemas do dia-a-dia, criam laços de amizade uns com os outros e se divertem. As seguintes citações corroboram o que foi dito anteriormente – *“Gosto muito do tipo de eventos que a empresa organiza, encaro-os como um agradecimento da empresa aos colaboradores, um miminho, um momento de descontração que eu aprecio muito e tento sempre participar. Penso que estes eventos e atividades são extremamente importantes para a felicidade e motivação das pessoas. Estas atividades são um ótimo momento para conhecer melhor os nossos colegas fora do contexto de trabalho e ao mesmo tempo, trabalhar a união e o espírito de equipa, por isso é algo que deverá ser para manter no futuro.”* (E1); - *“Os eventos são muito importantes, eu pessoalmente adoro. Apesar de nem sempre ter disponibilidade para participar me tudo, é algo muito positivo que nos leva a ver o trabalho de forma mais ligeira e descontraída e isso também é preciso.”* (E3)

Por isso, estes são considerados por E10, E15 e E2 como momentos de grande importância na história da empresa que devem continuar a existir, com a mesma frequência com que têm acontecido no passado – *“Esses eventos são momentos marcantes na história da empresa e permitem que as pessoas se juntem, esqueçam os problemas do dia-a-dia, descontraíam e acima de tudo, que criem laços de amizade uns com os outros. Os eventos e atividades também são excelentes oportunidades de estarmos juntos de forma informal para que nos conheçamos melhor e criemos mais empatia.”* (E10); - *“Se tiver que atribuir a importância destes eventos numa escala de 1 a 10, eu diria que é 11.”* (E15); - *“Para mim faz sentido e tem muitos bons resultados. O efeito surpresa provoca felicidade nos colaboradores. Eu acho que passamos de um nada para um ter tudo, mas acho que a frequência com que acontecem está ótima para mim.”* (E2)

Por excesso de trabalho, ou por falta de pessoas na equipa, muitas vezes há quem não consiga atender a estes eventos mensais, tal como indica E12 - *“Infelizmente por excesso de trabalho, porque neste momento estamos com uma equipa bastante reduzida, muitas vezes não consigo participar”*. Segundo referem E12 e E4, os colaboradores que trabalham para o mercado Benelux são os únicos que, por motivos culturais, não aderem com muita regularidade a estes eventos - *“É algo na minha equipa [Benelux] não valorizam muito, talvez por causa da cultura, não se envolvem muito nessas coisas.”* (E4); - *“A cultura holandesa é*

*diferente e eles não ligam muito a atividades internas, querem é despachar o trabalho e ir para casa, ir passear ou fazer o que lhes apetece simplesmente.” (E12).*

Relativamente às atividades *team building*, segundo menciona E5, ainda estão pouco exploradas na empresa - *As atividades de team building fora do ambiente de trabalho é que praticamente não existem, ou pelo menos eu nunca participei em nenhuma e é uma pena porque conheço outras empresas que organizam esse tipo de coisas e é muito interessante para estimular a união da equipa e analisar que tipo de liderança é que cada um tem. É algo que futuramente poderia ser melhor trabalhado*” ou então *“estão mais limitadas à equipa de projetos ou às equipas de suporte e não me parece correto”* (E7).

Relativamente a este tópico, E11 acrescenta que todos os *team leaders* possuem um *budget* anual para gastar neste tipo de atividades com a sua equipa, no entanto a realização das mesmas continua a ser pouco frequente - *“Considero que as atividades team building poderiam existir com mais frequência, pois muitas vezes por falta de tempo, os team leaders acabam por não organizar nada com a sua equipa, mesmo havendo bastante abertura e incentivos por parte da empresa.”* (E11). Nesse sentido, E7 sugere que existam mais incentivos por parte da empresa para que estas atividades sejam mais frequentes – *“Acho que devemos ensinar e incentivar mais os team leaders a organizar este tipo de atividades com as equipas, poderiam por exemplo ser dada uma tarde livre a cada trimestre para a equipa disfrutar destes momentos todos juntos.”* (E7).

Segundo indica Fapohunda (2013) as atividades de construção de equipa podem ser vastas e são normalmente concebidas com vista a uma melhoria do desempenho da equipa de trabalho. Os objetivos deste tipo de atividades são trazer o melhor de uma equipa assegurando o seu autodesenvolvimento, estimulando a comunicação positiva, treinando capacidades de liderança e a capacidade de trabalhar em equipa para a resolução de problemas. De acordo com o mesmo autor, existem diversos fatores que indiciam a necessidade da realização de atividades *team building*, nomeadamente: reações negativas ao gestor; diminuição da produtividade; apatia e falta de envolvimento; reclamações sobre a qualidade do serviço; falta de motivação, imaginação, inovação; ações de rotina para resolver problemas complexos; conflitos ou hostilidade entre os membros da equipa; reuniões de equipa ineficazes, baixa participação; decisões mal compreendidas ou não executadas adequadamente, entre outras.

Tal como refere E6, atualmente a Linde está a tentar aliar o seu programa de responsabilidade social corporativa a este tipo de atividades em equipa com o objetivo de promover o exercício do trabalho voluntário entre os colaboradores de forma a ajudar a sociedade e ao mesmo tempo fomentar o trabalho em equipa - *“Relativamente às atividades de team building que também são muito importantes, na empresa ainda estão pouco exploradas, cada equipa organiza as suas atividades mas não são muito frequentes. A nossa ideia daqui para a frente é tentar aliar o nosso programa de responsabilidade social corporativa a este tipo de atividades em equipa, de forma a ajudar a sociedade e ao mesmo tempo incentivar ao trabalho e união da equipa. Assim é dois em um!”*.

### 5.3.6. Oportunidades de Progressão de Carreira

Esta categoria diz respeito à perceção dos colaboradores sobre as oportunidades de progressão de carreira existentes na empresa. As várias citações apresentadas de seguida contribuem para uma melhor compreensão e interpretação do tema.

A existência de oportunidades de progressão de carreira foi identificada por Pryce-Jones (2010) como um dos cinco principais fatores mais procurados num emprego ideal. Para facilitar este desenvolvimento de carreira é importante a empresa realize um planeamento estratégico de carreira de forma a gerenciar e acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores.

Tal como se verifica através das citações de E1, E2, E3 e E7, os colaboradores concordam que existem oportunidades de progressão de carreira dentro da empresa, no entanto, nunca lhes foi traçado nenhum plano de desenvolvimento de carreira - *“Nunca me foi traçado qualquer plano de desenvolvimento de carreira (...) sei que na empresas estas oportunidades de progressão de carreira existem, temos é de as saber agarrar e não ter medo de sair da zona de conforto.”* (E1); - *“Nunca me foi desenvolvido um plano de carreira mas ele foi-se dando, foi acontecendo, mesmo a nível salarial.”* (E2); - *“Nunca me foi traçado algum plano de desenvolvimento de carreira. (...) Apesar disso, essas oportunidades de progressão de carreira existem e eu sou o exemplo disso que mal existiu a vaga para coordenador de formação eu candidatei-me e consegui a posição.”* (E7). Apesar de não ter um plano, E3 refere ser acompanhada continuamente pela sua team leader de forma a expor os seus objetivos e expectativas para o futuro - *“Não tenho plano, mas a minha team leader fala connosco para perceber como é que estamos, se estamos a conseguir atingir os nossos objetivos pessoais e*

*profissionais, sobre aquilo que gostaríamos de melhorar para podermos chegar mais longe e, inclusive, para saber em que função é que idealmente gostaríamos de estar” (E3).*

De acordo E2, a existência de um plano de desenvolvimento de carreira é importante para os novos colaboradores que chegam à empresa – *“isto do plano de desenvolvimento de carreira é algo que as pessoas me perguntam muito, durante o recrutamento, é algo que pesa para eles” (E2).*

Segundo Oliveira (2003) um plano de carreira é um instrumento administrativo que possibilita a oferta de oportunidades de progressão profissional e pessoal aos colaboradores de uma empresa, através de direções estabelecidas pela organização de forma a atender às suas necessidades. O planeamento de um plano de carreira compreende quatro fases distintas, nomeadamente: a identificação das necessidades de carreira, o desenvolvimento de oportunidades de carreira, a integração das necessidades dos colaboradores com as oportunidades de carreira da empresa e a monitorização regular (Shaito, 2019). Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade tanto do colaborador como da organização, sendo que se um individuo quiser atribuir esta tarefa apenas à organização, é provável que a empresa imponha demasiado controlo organizacional, restringindo a autonomia desse colaborador. Ainda segundo Oliveira (2003) este é um instrumento importante para a empresa motivar os seus colaboradores a serem mais dedicados e produtivos, ao mesmo tempo que facilita a atração, captação e retenção de talentos. Assim sendo, a falta de um plano de desenvolvimento de carreira pode ser um motivo de desmotivação e insatisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

Na LGS o que se verifica é que, apesar de existirem conversas de *feedback* entre o colaborador e o seu team leader/manager sobre este tópico, os colaboradores afirmam que têm que ser eles próprios a ser proativos e se autoproporem a novas funções pois a ideia do plano de desenvolvimento individual ainda não está muito vinculada na empresa. As seguintes citações confirmam o que foi referido - *“Fui eu que fiz o meu próprio plano de desenvolvimento de carreira. Eu quando entrei para a Linde estava a trabalhar como Costumer Service Advisor para Benelux e 2 meses depois abriu a vaga de team leader.... Como eu já tinha muita experiência como supervisor na Holanda decidi concorrer e fui aceite. Portanto, considero que se cheguei até aqui foi graças a mim... Agora enquanto team leader por vezes*

*tenho uma reunião de feedback com o meu manager onde fazemos uma performance review e lhe informo quais os próximos passos que gostaria de dar e sinto que aqui na Linde temos sempre essas oportunidades de progressão na carreira ao nosso dispor, para quem se quiser desafiar e ir mais longe.”* (E4). Neste sentido, E7 acrescenta que futuramente, com a ajuda da formação, esta dinâmica será *“algo intrínseco à dinâmica do colaborador”*.

Segundo indica E14, antigo *career path* que existia na empresa era motivo de descontentamento geral entre os colaboradores pois gerava muitas desigualdades - *“O antigo career path gerou muitos problemas na empresa porque dava a sensação que haviam funções mais importantes do que outras, quando na verdade todas as funções são igualmente importantes. Isto gerou muito descontentamento nas pessoas.”*

De acordo com E6, esse plano está agora a ser revisto, *“adotando a perspetiva do centro, mas também a perspetiva Linde como um todo.”* De momento a empresa está, não só melhorar as condições existentes, como também está a aproveitar as vantagens de ser uma multinacional dando opções de trabalho fora do centro - *“O nosso objetivo é reter pessoas e para isso queremos dar oportunidades para que possam progredir dentro da empresa, sabendo que existem pessoas que escolhem a mesma função durante anos porque lhes confere uma maior estabilidade profissional. Com este novo plano, que não é limitativo ao centro, estamos não só a melhorar as condições existentes, como também estamos a aproveitar as vantagens de trabalharmos numa empresa multinacional dando opções de trabalho fora do centro.”* (E6).

### **5.3.7. Formação Contínua**

Esta categoria divide-se em três temas – Perceção dos colaboradores sobre as oportunidades de formação contínua na empresa, qualidade e adequabilidade das formações da empresa e orientação para o cliente e novos processos de trabalho – sendo que para cada um deles apresentam-se várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Segundo Maimuna e Yazdanifard (2013) a formação e o desenvolvimento de capacidades produzem efeitos positivos tanto para o colaborador como para a empresa, sendo considerada a chave para o desenvolvimento sustentável organizacional. Na perspetiva do colaborador, a formação continua é uma ferramenta que os ajuda a ter mais autonomia e confiança no seu trabalho, os motiva a alcançar as metas e objetivos

organizacionais e os leva a produzir um trabalho de maior eficácia e qualidade, o que se traduz num aumento de produtividade para a empresa (Maimuna & Yazdanifard, 2013).

Em concordância com as conclusões retiradas no presente estudo, assim como por Fisher (2010) e por Areosa (2019), verifica-se que os colaboradores da LGS atribuem uma grande importância às oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal e profissional existentes na empresa, afirmando que estas impactam a sua felicidade organizacional, tal como mencionam E4 e E14 - *“Esta é uma área bastante valorizada por mim enquanto pessoa e sinto que é muito pouco trabalhada ainda pela empresa.”* (E4); - *“A área da formação é super importante para mim e para a minha felicidade pois eu tenho o objetivo de estar sempre a evoluir e a mudar de departamento, ou seja, se tiver várias formações vou estar em constante aprendizagem.”* (E14).

No entanto, segundo afirmam E6 e E7 esta área ainda tem uma grande margem de progressão na empresa pois até ao momento não era uma das áreas de foco estratégicas da empresa e por isso não foi muito dinamizada, estando apenas centralizada na formação inicial - *“A área da formação é a que tem, talvez, a maior margem de progressão porque estava estagnada. O programa de formação era feito para apagar ao fogo de recrutamento e por isso estava muito focado em treinar operativamente as pessoas para começarem a trabalhar o mais rápido possível e não era dada atenção às áreas pós-operativas. É necessário trabalhar mais no sentido de desenvolver nos colaboradores um comportamento mais positivo e proativo, de resolução de problemas e de continuous Improvement. É por isso uma área que necessita uma mudança radical e já estão a ser feitas algumas coisas nesse sentido.”* (E6); - *“O training estava muito vinculado à formação inicial, e continua a estar porque a grande parte da nossa estrutura infelizmente é a rotatividade e o training colabora muito nessa parte.”* (E7).

A empresa possui uma equipa de formação - Training Academy – que está essencialmente focada em fornecer uma formação inicial aos novos colaboradores que chegam à empresa, de forma a que adquiram os conhecimentos técnicos necessários para começar a executar as suas funções. No entanto, os colaboradores queixam-se da falta de existência de um programa de formação contínua, que para além de os treinar operativamente, também os ajude a desenvolver outras soft Skills. As citações seguintes confirmam o que foi dito anteriormente - *“Neste momento existe o período de formação inicial e nada muito mais. O resto é formação do nosso dia-a-dia com os colegas e com as*



*situações de trabalho que vão surgindo.” (E3); - “A formação não pode ser apenas técnica, faltam algumas componentes humanas. A empresa só tem a ganhar com isto pois quanto mais conseguir apostar na formação das pessoas, mais capacitadas estas serão e melhor serão os seus resultados.” (E10).*

Ainda no que diz respeito à formação, E1, E10 e E15 acrescentam que os formadores nem sempre dominam as matérias que lecionam a 100% e por isso apenas exploram os módulos que se sentem mais confortáveis e os restantes são abordados de forma muito leve, o que põe em causa a qualidade da formação fornecida pela empresa e leva a que, muitas vezes, a formação não seja completa e coerente com as necessidades das equipas – *“Da experiência que tenho, as oportunidades de formação são escassas e a meu ver não têm grande qualidade porque os formadores não conhecem a empresa a 100%, apenas dominam certas matérias. É preciso que os formadores tenham uma abrangência global do negócio.” (E10); - “Em Ibéria temos um problema, a formação é dada tendo em conta a zona de conforto do formador, ou seja exploram os módulos que se sentem mais confortáveis e os restantes são abordados de forma muito leve. A formação não é completa e coerente com as necessidades da equipa, falta mais organização e proatividade dos formadores em fazer mais e melhor para conseguirem fornecer uma formação de maior qualidade. Estamos ainda num nível em que se fazem o lhes apetece...” (E15); “A qualidade da formação não foi o que eu estava à espera (...) senti que as formadoras não tinham os elementos todos que precisavam nem estavam muito seguros no que estavam a ensinar.” (E1).*

Apesar da qualidade e da adequabilidade das formações ainda não serem as melhores, a Training Academy tem-se esforçado para fazer o levantamento e compreender as necessidades individuais de cada equipa para que sejam fornecidas formações adequadas às mesmas, tal como se verifica através das seguintes citações - *“Recentemente, existiu uma mudança de coordenação na equipa de formação e, em pouco tempo, já se notou uma mudança de atitude. Os formadores já se sentaram à beira dos team leaders ou managers para fazer o levantamento das necessidades das equipas e já nos vieram dizer que no caso de não terem recursos internos para dar certas formações, vão recorrer a entidades externas. Isto para mim já foi um passo muito importante.” (E9); - “Acho que hoje em dia [a formação] é muito mais adequada e esforçamo-nos para que assim o seja, pelo menos tento levantar as necessidades de existem, planejar e dar tempo aos trainers para se prepararem para responder a determinadas questões que vão surgir.” (E7);*



Segundo referem E15, E7 e E10, com a atual mudança na coordenação da Training Academy e após a apresentação do novo plano de formação aos colaboradores, já se começam a sentir algumas mudanças positivas nesta área - *“Agora com esta nova coordenadora acho que isto tem pernas para andar, sei que ela tem noção de tudo o que está a falhar e acredito que vá fazer melhorias, mas precisa do seu tempo porque nada acontece de um dia para o outro.”* (E15); - *“Comparativamente ao passado, agora existe um planeamento bem claro que já foi comunicado a todos.”* (E7); - *“A formação tem sofrido umas alterações importantes e interessantes nos últimos tempos e penso que está a ser formado um plano que tem pernas para andar.”* (E10).

Apesar dos atuais avanços que se têm verificado em termos de formação, E1 e E6 referem que ainda existe um longo caminho a percorrer até se atingir o nível de formação ideal numa empresa e consigamos prestar um serviço de atendimento de excelência aos nossos clientes - *“Em relação à formação, agora estão-se a sentir umas melhorias em relação ao passado, mas ainda temos muito trabalho pela frente até chegarmos ao nível de formação ideal que uma empresa deve fornecer aos trabalhadores.”* (E1). Por isto, a área da formação será uma das áreas de foco na empresa a partir do final de 2020 e inícios de 2021 - *“Temos um longo caminho pela frente, mas a formação é o futuro, sem dúvida e por isso no final de 2020 e inícios de 2021 vai ser uma das áreas de foco da empresa, onde vamos fazer um esforço gigante para proporcionar aos colaboradores formação a vários níveis.”* (E6).

Relativamente à experiência de compra do cliente, E7 refere que por a empresa estar mais focada nas áreas operacionais do que na área do Customer experience, existe um longo trabalho para frente cujo papel dos team leaders é importante e indispensável – *“Temos muito para trabalhar no que diz respeito ao Customer Experience porque neste momento estamos mais focados na faturação do que propriamente na nossa relação com o cliente. Os team leaders assumem um papel fundamental nesta experiência ao cliente pois são eles que transmitem este mindset à sua equipa e os inspiram e incentivam a uma proporcionar um melhor atendimento que resulte na satisfação do cliente final. Quanto a este assunto, que será uma das áreas de foco da empresa em 2021, a training academy pretende fornecer uma formação concreta nesta área para todas as equipas que têm contacto direto com o cliente.”* (E7).

### 5.3.8. Integração e Adaptação ao Trabalho

Esta categoria divide-se em seis temas – Processo de integração na empresa durante o período inicial, Alinhamento de capacidades, apoio organizacional, *Empowerment*, *Feedback* e Reconhecimento recebido, Liderança Competente e Práticas de Indução e Socialização – sendo que para cada um dos temas são apresentadas várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

Este processo de integração e adaptação ao trabalho, também conhecido como *onboarding*, ajuda os colaboradores recém-chegados a ambientarem-se à empresa e à sua função (Bauer, 2010). Segundo a autora, o *onboarding* é uma oportunidade para os colaboradores estabelecerem relações interpessoais com outros colegas, clarificarem as suas expectativas para o futuro, definirem objetivos e desenvolverem competências profissionais que os ajude a melhorar o seu desempenho individual. Assim sendo, a primeira premissa para o sucesso de um *onboarding* é a autoeficácia ou autoconfiança, que deriva da formação inicial que os colaboradores recebem, que leva a que se sintam mais confiantes a realizar o seu trabalho (Saks, 1995); segue-se a clareza da função, importante para que o indivíduo compreenda o seu papel na empresa e as expectativas que têm para com o seu trabalho (Feldman, 1981); a terceira premissa é a integração social, no sentido em que os novos colaboradores precisam de se sentir socialmente confortáveis e aceites pelos seus pares e superiores para estarem felizes no trabalho (Morrison, 2002); por último, é importante que o novo colaborador conheça e se adeque à cultura organizacional e que compreenda a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa (Hosie et al., 2007).

No que diz respeito à realidade da empresa, segundo refere E7, este processo de integração e adaptação ao trabalho tem vindo a melhorar com o tempo, no entanto ainda existe um longo caminho pela frente - *“Temos muito para percorrer no que diz respeito a este assunto, começando pelo Welcome Pack que não existia até agora e já está a ser desenvolvido (...) Acho que podemos fazer uma melhor receção ao colaborador, ou seja, aplicar aquilo que nós estamos a tentar vender. Só temos uma oportunidade para causar uma boa impressão e acho que falhamos nesta oportunidade, apesar de todos os esforços. Todos nós sabemos que o Centro foi pensado para cortar custos, só que não nos podemos esquecer que*

*somos pessoas e que estamos no século XXI e que na empresa do lado eles recebem uma bolsinha com uma caneta e um bloco e todo o restante merchandising...”.*

Se há uns anos atrás este processo foi, para alguns colaboradores, demasiado rápido e desalinhado, atualmente a Linde demonstra ser muito mais capaz de receber e integrar um novo colaborador na equipa. Para além do *Welcome Pack* que está a ser desenvolvido e que contém algum *merchandising* relativo à empresa, de acordo com E7, foram também criados dois manuais – *Welcome Book* e *RH Topics* – disponíveis em formato online e que contêm informações úteis para os colaboradores recém chegados - *Para já, no que toca à receção do colaborador, temos apenas um Welcome Book que contém informações úteis mas que está apenas disponível em formato online e foi inicialmente pensado para ser impresso em papel e entregue ao colaborador no seu primeiro dia na empresa.*

No que diz respeito às técnicas de indução e socialização utilizadas durante o período de formação inicial, ao contrário do que acontecia no passado, atualmente o colaborador passa por três semanas de formação que culminam numa visita à fábrica da Linde. E4 refere como decorreu o seu período de formação inicial e compara-o com o que acontece atualmente na empresa - *“O meu início na Linde foi um bocado atribulado porque a equipa ainda estava numa fase de desenvolvimento. Eu quando entrei tive apenas 1 semana de training e fui posta a atender chamadas. Eu já tinha muita experiência em Costumer Service por isso é que me safei, caso contrário não conseguia...(…) Atualmente é tudo muito diferente, tens duas semanas de training e uma terceira semana onde ainda recibes apoio da training team, apesar de que por vezes essa ajuda não corre como gostaríamos que decorresse e temos que ser nos (team leaders) a dar apoio à pessoa.”.*

Através da citação de E7 torna-se possível compreender em que consiste o processo de *on boarding* atual – *“O processo curricular do on boarding é pensado na seguinte lógica: primeiro os recém chegados são recebidos pelos recursos humanos, depois têm formação de SHEQ porque um dos pilares mais importantes da Linde é a segurança, depois tentamos ensinar o quê que a Linde faz e como é que o faz, ou seja explica-se a cadeia de fornecimento, os produtos, formações de fármaco vigilância, depois começamos a explicar as ferramentas de trabalho (SAP, Sales Force, etc) e a importância de um bom atendimento ao cliente; para além disso falamos de todo o caminho do cliente, desde o e-channel, prospects, master data.... Há um fluxo claro da viagem que o new commer vai fazer e tudo isto é muito interessante e importante para que a pessoa se sinta integrada na empresa. Tudo isto é aliado à visita à fábrica que lhes permite uma*

*visão real daquilo que é feito.”. E7 acrescenta ainda que este processo ajuda a que os novos colaboradores estabeleçam relações entre si, conheçam melhor a empresa e se envolvam com a mesma e fiquem mais motivados para começar a trabalhar - “Com estas formações as pessoas ficam mais envolvidos com a empresa em si, principalmente quando entram em grupo... apoiam-se uns aos outros, discutem ideias, almoçam juntos, é muito giro e tenho a certeza que isso é algo positivo.”.*

Apesar de tudo, E15 que este período de tempo não é o suficiente para que o colaborador se sinta capaz de realizar o seu trabalho e que a formação ainda está muito presa à teoria, existindo a falta de mais casos práticos para que a formação se adeque à realidade da empresa - *“Acho também que no final das duas semanas de on boarding não saem prontas para trabalhar, a formação devia ser melhor organizada para que fosse mais efetiva e produtiva para o colaborador. Ainda estamos muito presos à teoria, faltam mais casos práticos para que a formação se adeque à vida real.”* Nesse sentido, E6 sugere a utilização de outras ferramentas mais digitais - *“Podemos fazer melhor, podemos tentar usar outras ferramentas mais digitais para que os nossos colaboradores interpretem melhor a nossa atividade. Mas o que está feito para já permite pelo menos uma introdução confortável.”.*

A nível de recursos humanos, a generalidade dos entrevistados consideram terem sido bem recebidos e apresentados às diferentes equipas, tal como se verifica através da citação de E8 - *“A nível da receção e do acolhimento por parte dos Recursos Humanos, acho que sim, é feito um bom trabalho neste sentido, são explicados todas as normas e procedimentos da empresa, são apresentados à equipa e aos team leaders e managers e são ainda explicados os próximos passos, nomeadamente as duas semanas de formação inicial que se seguem. Por isso sim, existe aqui um apoio por parte da empresa neste processo de integração inicial.”.*

Segundo refere E6 e E14, os recursos humanos estão sempre disponíveis, quer fisicamente quer por telefone, para apoiar e se deslocarem com os colaboradores de nacionalidade estrangeira numa ida às finanças ou à segurança social - *Relativamente à integração de colaboradores de nacionalidade estrangeira no centro, se formos a pensar, um colaborador que vem para Portugal trabalhar para o centro, tem uma pessoa que fisicamente se desloca com ele e o acompanha às instituições financeiras como segurança social e às finanças para tratar dos documentos necessários. Temos os Recursos Humanos disponíveis, quer por telefone quer fisicamente, para ajudar com toda a papelada que eles têm que tratar no período inicial. Temos um manual que é entregue no momento ao colaborador e onde tem tudo e mais*

*alguma coisa, desde dicas sobre a cidade do Porto, informações sobre transportes, tudo... Temos links disponíveis para ajudar na procura de casas e ainda temos na equipa de formação onde existe o conceito do buddie -alguém que fica nas duas primeiras semanas a prestar apoio para que a pessoa seja apresentada aos membros da sua equipa e para que se sinta integrada e acompanhada. Por isso sim, acho que temos um bom pacote de apoio a quem vem de fora.” (E6); - “A palavra que eu tenho para descrever é excecionais e acho que chega. Falo de todos em geral, sem exceção.” (E14).*

No entanto, segundo refere E4, nem sempre este apoio é suficiente para satisfazer os funcionários estrangeiros, havendo ainda muito trabalho a fazer pela frente em termos de receção ao cliente interno - *“Sinto-me bastante confortável em pedir ajuda caso necessite por isso sim posso dizer que me sinto apoiada. Relativamente à minha equipa, os holandeses nunca estão satisfeitos, querem sempre mais apoio. Comparativamente a um ano atrás, tenho a sensação que já melhoramos muito em termos de apoio, por exemplo na ajuda a procurar casa... Na minha opinião faria sentido existir um gabinete de apoio aos newcomers, aberto 2 ou 3x por semana, com alguém sempre lá disponível para os ajudar ou esclarecer alguma dúvida pois muitas vezes os recursos humanos não têm essa disponibilidade toda, e isto no final acabaria por fazer a diferença na vida das pessoas que chegam a um novo país e não têm ninguém.”.*

Relativamente ao alinhamento de capacidades, os colaboradores, como é o caso de E1, dizem sentir-se capazes de desempenhar a função que lhes foi proposta - *“Esta função que estou a desempenhar agora é da minha área profissional e faz-me sentir realizada porque estou a conseguir aproveitar aquilo que tenho de bom e sei fazer de melhor.”* - o que significa que a empresa está a fazer uma boa captação de talentos. A citação de E15 vai de encontro ao que é mencionado - *“Acredito que atualmente estamos a fazer uma boa captação de talentos, ou seja, estamos a escolher as pessoas certas para os cargos certos, acho que temos o cuidado de analisar se os nossos candidatos têm o perfil que procuramos para aquela função...”*. Apesar disto, E15 acrescenta que a empresa não está a aproveitar a 100% as mais valias dos seus funcionários - *O que acho que não estamos ainda a aproveitar a 100% são os nossos talentos internos, ou seja, a pessoa trabalha há 1 ano em certa função e revela-se extraordinária e acho que ainda não sabemos bem como aproveitar essas mais valias da pessoa de forma a gerar maior produtividade à empresa.”*. Relativamente a este tópico, E3 refere ser *“preciso olhar para as pessoas e ver aquilo que elas são realmente boas e aproveitar o melhor que cada um*

*porque todos somos diferentes. Ou seja, olhar mais de forma individual qual o melhor recurso que aquela pessoa nos pode dar. Devemos aproveitar melhor os talentos que temos na empresa porque isso iria gerar uma maior produtividade.”.*

Alguns colaboradores, como é o caso de E4, expressam a necessidade de formação para quem começa a desempenhar funções de gestão de equipa pois ainda existem vários líderes de equipa que são inexperientes nesta área *do coaching* e da liderança - *“Eu não sei a realidade dos restantes países, mas pelo menos em Benelux sinto que há team leaders que quando começam a desempenhar essa função nem fazem ideia no que se meteram e o que esperar. Por isso, era bom recebermos uma formação inicial para este tipo de cargos, mesmo para aquelas pessoas que já têm anos de experiência na área.”.*

Por fim, no que diz respeito ao estilo de liderança no Centro, os entrevistados apontam este tópico como um dos pontos mais positivos da empresa. Os líderes de equipa são pessoas extremamente profissionais, motivadoras, compreensivas e sempre dispostas a ajudar no que for preciso, tal como se pode verificar nas citações seguintes:

- *“Tive uma excelente relação com todos os team leader e managers com quem já me cruzei durante estes 4 anos na Linde.”* (E5)

- *“Temos uma relação de confiança e proximidade, ou seja, quase todos os dias falo com ele. É uma pessoa muito disponível e prestável pois cada vez que o solicito seja para o que for, ele está lá para me ajudar ou aconselhar.”* (E9)

- *“A minha manager e o meu team leader são grandes exemplos de liderança a seguir. No mínimo gostava de conseguir 70% do que eles são no futuro. Eles são pessoas super inteligentes e super humildes, estão sempre dispostos a ajudar seja qual for a situação... estou mesmo muito grato por tê-los como meus superiores.”* (E14)

Além disto, os colaboradores dizem receber toda a autonomia, *empowerment*, *feedback* e reconhecimento que precisam para desempenhar um trabalho de qualidade:

- *“A minha team leader deixa-me muito à vontade para falar e expor qualquer dúvida ou problema e dá-nos um feedback constante sobre o nosso trabalho. E há uma coisa que ela nunca se esquece que é de nos agradecer e elogiar pelo bom trabalho. Isso faz com que a equipa esteja mais unida e motivada porque nos sentimos reconhecidos pelo nosso trabalho.”* (E1)

- *“Normalmente existe uma meeting que se chama one-o-one em que se discute o que está a correr bem e o que está a correr mal. Relativamente à minha equipa, nos temos normalmente reuniões diárias de 15 minutos, onde delineamos as tarefas para o dia e temos a*

*month/performance review onde revemos a qualidade, a quantidade, como correu o mês, como é que a pessoa se está a sentir... falamos de tudo um pouco, não só de trabalho.”(E4)*

No entanto, segundo menciona E6, existem alguns team leaders que, por falta de experiência e formação, não praticam uma liderança de coaching.

*“No centro, a minha visão é que os managers e team leaders das equipas dão abertura para as pessoas serem sinceras e frontais, até demais às vezes. Eu acho é que os team leaders que temos no nosso centro estiveram e ainda estão muito focados na operação, ou seja, estão muitos focados em apagar os fogos do dia-a-dia, o que não lhes permite desenvolver uma liderança mais estratégica. É uma liderança por exemplo, pois dominam todos os processos e sabem ensinar qualquer membro da equipa a fazê-lo, mas não é uma liderança de coaching que inspira os colegas a serem melhores pessoas e melhores profissionais.”(E6)*

Relativamente aos estilos de liderança, os autores Braun, Peus, Weisweiler e Frey, (2013) concluíram que a liderança transformacional e a confiança no supervisor estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho e com o desempenho profissional, tanto a nível individual como em equipa. Berson e Linton, (2005) partilham da mesma opinião ao afirmar que estilos de liderança transformacional são altamente eficazes na previsão do desempenho das organizações. Por outro lado, estilos de liderança transacional apresentam um resultado menos significativo na produção de atitudes positivas.

### **5.3.9. Comunicação Interna**

Esta categoria divide-se em cinco temas – Perceção dos colaboradores sobre a importância da comunicação interna, comunicação de metas e objetivos, clareza, coerência e transparência da comunicação, suportes de comunicação interna utilizados na empresa e fluxo de comunicação – sendo que para cada um dos temas são apresentadas várias citações dos entrevistados que contribuem para uma melhor compreensão e interpretação dos mesmos.

A comunicação interna é uma das atividades mais importantes nas organizações (Harris & Nelson, 2007). As relações interpessoais no trabalho florescem a partir da comunicação e a subsistência e bom funcionamento das organizações depende em grande parte de relações eficazes entre grupos e indivíduos. Para além disso, a



comunicação interna ajuda na coordenação de atividades, socialização, resolução de problemas e na tomada de decisões (Jones, Watson, Gardner, & Gallois, 2004).

Relativamente à realidade da empresa e comparativamente ao que se verificava no passado, a comunicação interna foi talvez a maior mudança positiva na empresa. Segundo refere E6, este é um dos pilares estratégicos que a empresa tem vindo a trabalhar - *“Nós temos investido muito na comunicação interna e esse é um dos pilares estratégicos que temos para trabalhar e eu acho que já se nota alguma diferença, acho que estamos num bom caminho sem dúvida...”*.

Antes de ter sido criado um departamento de comunicação, não havia alguém responsável por comunicar e o conteúdo das mensagens transmitidas era bastante formal e pouco interativo, tal como expressam E2 e E1 - *“Antes de existir um departamento de comunicação, esta era feita unicamente para comunicar assuntos formais e importante. Não existia alguém destinado para comunicar, era conforme as necessidades. Não era algo bem organizado.”* (E2); - *“As comunicações feitas antigamente eram sempre a nível superior e nada passava para nós, sabíamos tudo por conversas de corredor. Agora mudou tudo para melhor porque agora existe transparência na comunicação.”* (E1).

Conforme mencionam E8 e E15, a falta de um plano e de um departamento de comunicação na empresa gerou bastante confusão, frustração, insegurança e desorientação nas pessoas, que não se sentiam parte da empresa porque não estavam a ser incluídas neste processo de mudança que a empresa tem vindo a passar - *“[A falta de comunicação] gerava alguma confusão nas pessoas, gerava-se frustração, insegurança e desorientação – ninguém sabia bem a orientação da empresa. Agora sinto precisamente o aposto.”* (E8); - *“A falta de comunicação no passado criou muitos monstros que não eram necessários, porque quando não há um canal de comunicação oficial, as histórias vão-se criando. Outra questão é que, não havendo comunicação, as pessoas não se sentiam parte da empresa, ou seja, é muito mais difícil pedires algo às pessoas quando não estávamos a incluir as pessoas nos processos e na mudança. Havia muito pouca resposta por parte dos colaboradores.”* (E15)

Atualmente o cenário mudou bastante. Com a criação de um plano de comunicação, foram definidos e geridos de forma eficaz os diferentes canais de comunicação que existem na empresa, foi realizado um levantamento do tipo de conteúdos que os colaboradores desejam receber e foi ainda definida a periodicidade de contacto com o público. A citação de E2 ilustra o que foi dito - *“Agora sinto que a empresa está mais alinhada*



*e a informação chega de forma mais eficaz às pessoas. Agora existem duas pessoas responsáveis pela comunicação interna e que gerem os diferentes canais usados, como email, televisões, SharePoint, etc.”(E2).*

A elaboração deste plano levou a que os colaboradores se sentissem envolvidos numa dinâmica de transparência e de compromisso que os deixa orgulhosos e felizes por pertencerem à empresa, segundo refere E1 – *“As alterações que têm vindo a acontecer têm um objetivo: é para o colaborador se sentir mais feliz.”*. E7 refere a importância da comunicação interna no centro - *“Foi bem jogado termos começado este departamento de comunicação, acho que era necessário e eu gosto que as coisas estejam organizadas no seu lugar. É muito importante para todos nós que exista um meio de contacto comum, que as pessoas tenham consciência da sua existência e que quem gere estes meios sejam pessoas bastante abertas, disponíveis e positivas.”*.

Neste sentido, Brum (2010) indica que quando a comunicação interna é clara e transparente e contém credibilidade e confiabilidade, gera-se uma maior motivação, envolvimento e compromisso por parte dos colaboradores. O autor acrescenta que um bom plano de comunicação interna é capaz de encorajar ideias, diálogos e parcerias, proporcionando um sentimento de felicidade no trabalho.

Os colaboradores entrevistados consideram que, no geral, a empresa tem feito um bom trabalho ao comunicar de forma efetiva a sua cultura e as suas áreas de foco estratégicas. No entanto, os resultados financeiros são ainda pouco expostos sendo que, futuramente, e conforme indica E6 e E9, deverão apresentados e discutidos mais vezes ao longo do ano - *“A meu ver estamos a fazer um bom trabalho em comunicar as nossas áreas de foco estratégicas, a nossa cultura e o porquê da nossa missão ser “tornar o mundo mais produtivo” (...) mas ainda vai uma distancia entre aquilo que é comunicado e aquilo que é interiorizado pelos colaboradores. Penso é que os resultados alcançados devem ser melhor comunicados através de comunicações periódicas, cerca de 4 ou 5 grandes momentos no ano, onde possamos falar entre todos desses resultados.”(E6), - “Acho que se a empresa partilhasse mensalmente uns gráficos com os resultados das equipas seria muito bom para que os colaboradores percebessem de que forma o seu trabalho está a fazer evoluir os resultados da empresa.”(E9).*

Para além dos resultados, segundo E7, também as mudanças de função devem ser comunicadas mais atempadamente para que os colaboradores estejam sempre

atualizados - *“No que diz respeito á comunicação da cultura da empresa estamos bem, no que toca a mudanças de função acho que a comunicação tem que ser mais rápida e porquê? Porque na altura que é comunicado já toda a gente sabe, já não é novidade para ninguém e perde o impacto.”*

No que diz respeito à clareza, coerência e transparência da comunicação, desde que a nova diretora do Centro assumiu esta posição em outubro de 2019, que os colaboradores sentem que a empresa realmente se preocupa em informá-los sobre acontecimentos importantes e novidades dentro da empresa. Esta afirmação vai de encontro à citação de E1 - *“Há uma preocupação real de informar os colaboradores e não simplesmente mandar um email para despachar os assuntos.”*

Conforme referem E10 e E5, a Cláudia Carvalho é considerada por todos uma excelente comunicadora que explica e esclarece, com clareza e objetividade, todos os acontecimentos e novidades que acontecem na empresa. A transparência do seu discurso transmite um sentimento de segurança aos colaboradores, que confiam nas palavras e atitudes dela e não se sentem inibidos para esclarecerem as suas dúvidas, caso estas surjam - *“Existe muita transparência, os assuntos são falados em vez de serem deixados de lado, ignorados.”* (E10); - *“A Cláudia é muito transparente, detalhada e explicativa, fala de forma a que todos a compreendam e dá bastante abertura para que possamos expor as nossas duvidas e questões e isso é muito positivo.”* (E5).

Assim sendo, segundo se pode verificar através das citações de E1 e E2, o fluxo de comunicação na empresa é feito em ambos os sentidos, mas a informação é sobretudo descendente, ou seja, vem do *top-management* para os *team leaders* e destes para as equipas - *“A comunicação é totalmente feita em ambos os sentidos. As pessoas sentem-se à vontade para falar e expor os seus problemas porque a Cláudia é uma pessoa preocupada, genuína e sincera.”* (E1); - *“É sobretudo descendente. Mas existe abertura para uma comunicação ascendente e acho que ninguém sente problemas em expressar o que sente e propor melhorias. Existe abertura para ambos os sentidos.”* (E2).

Por fim, relativamente aos canais usados para comunicar internamente, a equipa de comunicação está a utilizar estrategicamente cada canal que tem ao seu dispor, desde o digital ao *face-to face*, de forma a chegar a todos os diferentes tipos de pessoa no momento certo. Pereira (1995) refere a importância de um profissional de comunicação

saber identificar os canais de comunicação mais adequados para os diferentes públicos da empresa. Esta tarefa complicada exige um bom conhecimento da realidade da empresa e do perfil dos seus funcionários.

Na Linde Global Services Portugal utilizam-se diversos canais de comunicação, nomeadamente o email corporativo, newsletter interna (anexo 2), vídeos (anexos 4, 5 e 6), fotografias, infográficos, flyers e reuniões face-to-face para transmitir todo o tipo de informações e as televisões corporativas. Segundo afirmam E10, E4 e E7, cada canal está a ser gerido estrategicamente de forma a acalçar os diferentes públicos: - *“Nota-se que existe uma estratégia para cada canal, existe um bom timing para as comunicações que fazem, sabem aproveitar os momentos certos e isso leva a que a comunicação seja eficaz e que se alcancem os objetivos propostos.”* (E10);

- *“Acho que estamos a melhorar muito nestas coisas. Acho que conseguimos atingir os diferentes tipos de pessoas através de diferentes canais. Ou seja, temos as comunicações da Cláudia em open space para assuntos de elevada importância, e essa meeting alcança todo o tipo de pessoas. Depois temos o email, a tv, os flyers, a newsletter para informar sobre as restantes coisas que vão acontecendo e todos estes canais estão a ser bem trabalhados e são interessantes, a meu ver.”* (E4);

- *“A meu ver todos os canais foram bem implementados e estão a ser bem geridos, especialmente durante esta fase de teletrabalho acho que o departamento de comunicação tem feito um trabalho brutal e por isso acho que devem continuar com esta frequência porque a mim dá-me uma sensação de “estamos vivos, estamos juntos” e dá-me conforto e alento.* (E7)

E2 acrescenta que as televisões corporativas foram o mais recente avanço da empresa, em termos de comunicação - *“Neste momento, com aquilo que temos disponível na empresa acho que estamos a fazer o melhor trabalho possível na gestão do conteúdo para cada canal, havendo sempre espaço para melhorias claro. As televisões corporativas foram o nosso grande avanço de momento, que nos permite trabalhar de uma forma muito diferente e conseguir captar a atenção das pessoas de forma mais eficaz.”*

As comunicações gerais realizadas pela diretora do centro Cláudia Carvalho no *workspace* são as mais apreciadas pelos colaboradores em geral, pois tratam assuntos delicados que precisam de ser explicados cara-a-cara e detalhadamente. A citação de E7 corrobora o que foi dito anteriormente - *“As reuniões da Cláudia são ótimas e para mim faz todo o sentido que este tipo de mensagens importantes sejam comunicadas face-to-face. As*

*“pessoas não querem receber um email da Cláudia, querem que a Cláudia esteja próxima deles e responda às questões que possam vir a surgir sobre esse tema. Num país burocrático como Portugal, esta proximidade entre a direção e os colaboradores é muito importante e faz a diferença.”.*

Por fim, existem ainda duas meetings mensais – “FeedForward” e “Strategic Forward” onde se discutem *hot topics* e se reconhece o trabalho dos colaboradores. A partir da citação de E15 é possível compreender a importância destas reuniões - *“As meetings “FeedForward” e “Strategic Forward” também são interessantes e demonstram o quanto é essencial por vezes pararmos para pensar em comunidade, longe do ambiente de trabalho e da equipa. E é super produtivo porque discutimos assuntos importantes de forma informal e descontraída e cada pessoa tenha uma visão diferente do assunto, o que nos leva a boas conclusões no final e acrescenta-se sempre algum valor à empresa e ao nosso trabalho.”* (E15)

Posto isto, conclui-se que a comunicação interna realizada na empresa é eficaz e tem gerado efeitos positivos nos colaboradores da empresa. Embora já exista uma estratégia bem definida para cada canal de comunicação, há sempre espaço para melhorias como por exemplo a empresa passar a comunicar mais regularmente os resultados da empresa e mudanças de função.

Rego (2002) refere que a comunicação interna contribui para uma série de fatores que se refletem diretamente nos resultados das organizações. Para além de informar, a comunicação interna prioriza a motivação dos colaboradores e fomenta o desenvolvimento e manutenção de um clima organizacional favorável, conveniente para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos organizacionais e consequentemente o sucesso empresarial.

#### **5.3.10. Consequências das Ações de Marketing Interno Implementadas**

Esta categoria diz respeito às consequências positivas, tanto como para o colaborador como para a organização, da implementação das várias ações de marketing interno mencionadas anteriormente. Para uma melhor compreensão e interpretação dos dados, apresentam-se as várias citações dos colaboradores entrevistados que são relativas a esta categoria.

São vários os estudos que demonstram o impacto do marketing interno nos colaboradores e na organização, nomeadamente na satisfação e envolvimento no trabalho, compromisso dos colaboradores com a organização, desempenho organizacional, produtividade e taxas de absentismo e retenção (Areosa, 2019; Hosie, Sevastos, & Cooper, 2007; Hsieh & Wang, 2016; McNabb, 2009; Mohammad et al., 2012; Suliman & Kathairi, 2013; Ting, 2011).

Na perspetiva dos colaboradores entrevistados no presente estudo, estas ações propiciam um melhor ambiente de trabalho, uma melhor comunicação e relação entre os colegas de trabalho e uma maior motivação para trabalhar. O colaborador orgulha-se de trabalhar na Linde e por isso veste a camisola e faz de tudo para não falhar para com a empresa, não só em termos de comportamentos e atitudes, mas também na qualidade do seu trabalho. As citações seguintes corroboram o que foi dito: - *“Para o colaborador é um orgulho dizer “eu trabalho na Linde”. O colaborador sente que a imagem que a empresa transmite para o exterior é verdadeira, o pacote que lhes é vendido no início corresponde a 100% áquilo que encontra quando chega cá dentro. E um colaborador feliz e satisfeito é mais produtivo e contagia os outros com a sua energia positiva. Cria-se ali uma cultura.”* (E2);

- *“O colaborador, ao sentir que faz mesmo parte da empresa e que é importante, acaba por querer ficar cá a trabalhar mais tempo, porque assume esse compromisso com a Linde. Estas ações fazem também com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e por isso existe mais positividade no ambiente de trabalho e acabam por recomendar a Linde a outras pessoas de fora.* (E4);

- *“O colaborador vai estar mais feliz com o seu trabalho, vai vestir a camisola da empresa e vai fazer de tudo para nunca falhar, não só em termos de comportamentos e atitudes, mas também na qualidade do seu trabalho.”* (E7);

Quando questionada sobre a finalidade destas ações implementadas pela empresa, a diretora do centro refere: - *“O nosso objetivo nº 1 é que as pessoas saibam o porquê de estarem a trabalhar na Linde, que se identifiquem com o propósito da empresa e que gostem e se sintam bem a trabalhar cá. Ora, se estão felizes vão produzir mais e melhor e por isso são mais eficientes e produtivos. Ao sermos mais eficientes, estamos a contribuir para uma melhor rentabilidade da empresa.”* (E6)

Segundo Wright, Cropanzano e Meyer (2004), colaboradores felizes possuem um maior nível de desenvolvimento profissional, são mais criativos, resilientes, socialmente

conectados e física e mentalmente mais saudáveis, o que se traduz numa melhor performance e maior produtividade. Para além disto, num estudo realizado com 971 pessoas em Portugal, Satuf et al., (2018) concluíram que a satisfação no trabalho está fortemente relacionada com a felicidade e com a saúde dos colaboradores. Assim, colaboradores satisfeitos com o seu emprego realizam um trabalho de melhor qualidade, revelam-se mais extrovertidos e interagem mais facilmente com os seus colegas de trabalho.

Por outro lado, a implementação destas ações de marketing interno também produz vantagens para a organização. Os entrevistados consideram que, ao trabalhar estas ações a empresa vai diminuir a taxa de *turnover* e de absentismo dos colaboradores, conforme referem E8 e E4 –

- *“O objetivo da empresa é manter as pessoas cá a trabalhar e assim diminuir o turnover, aumentar a saúde física e mental dos colaboradores e aumentar a produtividade e eficácia da empresa.”* (E8)

- *“Para a organização as vantagens são a baixa rotatividade dos colaboradores, a satisfação dos colaboradores como já disse e a melhoria da atratividade da marca enquanto empresa empregadora.”* (E4);

Além disso, segundo mencionam E4, E2 e E9, a empresa está simultaneamente a trabalhar a sua imagem enquanto entidade empregadora e a ganhar uma vantagem competitiva relativamente às restantes ofertas que existem no mercado, o que facilita ainda a captura de talentos e diminui os custos associados ao recrutamento de novos colaboradores – *“Para a organização a grande vantagem é o reconhecimento da empresa no mercado. A empresa torna-se mais visível e mais apetecível, logo vamos facilmente conseguir captar mais talentos. Com isto, reduzimos também o custo de andar à procura de colaboradores, eles já vêm ter connosco a pedir para trabalhar cá. Há uma imagem construída.”* (E2);

- *“A organização vai ganhar a fidelidade dos seus clientes internos, vai ganhar em produtividade, porque um colaborador feliz trabalha mais e melhor, e vai ganhar em competitividade relativamente às restantes ofertas que existem no mercado porque se o colaborador pensar bem os prós e ao contras, quando lhe oferecem uma proposta de emprego noutra empresa, por muito que até lhe proponham um salário superior existem outras coisas que pesam como os benefícios que oferecemos e o ambiente de trabalho que temos. Isto é*

*também um passa a palavra, se eu estou contente com a Linde vou passar a palavra e automaticamente vou atrair mais pessoas interessadas em se juntar à empresa.”(E9)*

Além do que foi referido, E10 refere que ao trabalhar estas ações, a empresa recebe o melhor que os seus colaboradores têm para oferecer, nomeadamente a sua gratidão, prontidão, profissionalismo e empenho, o que se reflete numa melhor qualidade do serviço prestado ao cliente final e em melhores resultados na satisfação do cliente - *“A empresa conta com equipas mais formadas, educadas, produtivas e motivadas para trabalhar, o que gera melhores resultados na satisfação do cliente final.”*

E14 acrescenta ainda que se algum dia a empresa perder este foco na felicidade organizacional, os resultados finais da empresa vão ficar afetados - *“Todas as empresas vão ganhar mais se fizerem aquilo que a Linde está a fazer até agora em termos de marketing interno e recursos humanos. Se algum dia a Linde deixar de investir na felicidade dos colaboradores, tenho a certeza que isso se vai refletir nos resultados finais.”(E14)*

Segundo concluiu Areosa (2019) num estudo realizado à mesma empresa em análise, a felicidade organizacional impacta positivamente a retenção dos colaboradores de uma organização. No entanto, ao contrário do que se verifica no presente estudo, a análise qualitativa de Areosa (2019) revelou a existência de uma fraca correlação entre a felicidade organizacional e a qualidade do serviço prestado e a criação de valor adicional para a organização.



## 6. CONCLUSÕES

No último capítulo deste relatório apresentam-se as principais conclusões e contributos da presente investigação através da resposta aos objetivos de investigação traçados. Para além disto, indicam-se as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

### 6.1. Resposta ao Problema de Investigação

A questão de partida deste estudo é “De que forma uma estratégia de marketing interno pode gerar felicidade organizacional?”. Partindo desta questão, o objetivo geral desta investigação passa pela criação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional, com vista a um aumento da satisfação, do envolvimento e do compromisso dos colaboradores com a organização. Para dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação, utilizou-se uma metodologia qualitativa com recurso à observação participante, entrevistas exploratórias e ainda entrevistas semiestruturadas.

Através da observação participante e da realização de entrevistas exploratórias a 83 colaboradores da Linde Global Services Portugal, foi possível responder ao primeiro objetivo específico deste estudo - diagnosticar o ponto de situação atual de marketing interno na Linde Global Services Portugal. Assim sendo, concluiu-se que nem sempre existiu uma preocupação clara com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho. Foi em 2018, com a criação do *Happiness Committee* que este panorama mudou e começaram a ser implementadas várias ações de marketing interno com o intuito de incrementar os níveis de felicidade organizacional. Neste sentido, foram dinamizados alguns eventos e atividades ao longo do ano para celebrar datas importantes, foram criadas parcerias e benefícios para o colaborador como é o caso do café e água gratuita, do dia de aniversário livre e das aulas de ginástica laboral uma vez por semana. O ambiente de trabalho foi apontado pelos colaboradores como a grande mais-valia da empresa, seguido do estilo de liderança dos gestores, da união das equipas, das oportunidades de progressão de carreira existentes na empresa e da integração das



equipas num projeto de melhoria contínua. Por outro lado, verificou-se que existiam falhas que geravam algum descontentamento nos colaboradores, nomeadamente a nível de comunicação interna, reconhecimento do colaborador, feedback fornecido pelos gestores, apoio e acompanhamento dos novos colaboradores e fundamentalmente a nível da qualidade do ar do edifício. Tendo a maioria destes problemas sido solucionados ao longo do período de estágio, pode constatar-se que a empresa é bastante proativa e tem vindo a reunir esforços para proporcionar um sentimento de felicidade no trabalho aos seus colaboradores. Apesar destes esforços que são visíveis e apreciados pela generalidade dos funcionários, ainda existe um caminho a percorrer para que todos os restantes problemas mencionados no estudo sejam solucionados, como por exemplo a fraca qualidade do ar na empresa.

Relativamente ao segundo objetivo específico deste estudo, que consiste em compreender a perceção dos colaboradores relativamente à empresa, função e felicidade no trabalho, verifica-se que a opinião sobre a Linde tem vindo a melhorar com o tempo, principalmente a partir da mudança de gestão do centro. A entrada da Cláudia Carvalho, nova diretora da LGS, foi apontada por vários colaboradores como um ponto de viragem no panorama da empresa. A transparência das suas palavras e o seu estilo de gestão trouxeram muitas vantagens para a empresa, levando a que existisse uma maior satisfação e envolvimento dos colaboradores com o trabalho e um maior compromisso organizacional. Atualmente as equipas estão mais organizadas e as funções de trabalho de cada colaborador foram revistas e delineadas, tendo sido esclarecidos o papel e as responsabilidades de cada colaborador. Também o processo de avaliação de desempenho, que anteriormente era motivo de insatisfação, foi melhorado. Este novo processo promove conversas individuais regulares de *feedback* entre gestores e funcionários sobre os seus objetivos e expectativas, comportamento, desempenho individual e oportunidades de desenvolvimento. Para além disso, também o plano de carreira implementado há uns anos atrás está a ser renovado. Aproveitando as vantagens de uma empresa multinacional, este plano deixa de ser limitativo ao centro e apresenta opções de trabalho no estrangeiro. O objetivo deste novo plano é reter os colaboradores e para isso pretende-se dar oportunidades às pessoas para que possam progredir dentro da empresa. Neste novo plano de carreira, ao contrário do que

antigamente acontecia, não existem diferenças entre funções e por isso a empresa reconhece o mesmo nível de complexidade entre todas. Com todas estas mudanças recentes na LGS, é possível afirmar que a generalidade dos colaboradores está feliz com a empresa e com o seu trabalho e isto deve-se ao facto da empresa se empenhar para reunir as condições e práticas de uma empresa feliz enumeradas por Fisher (2010).

Em resposta ao terceiro objetivo específico deste estudo – entender o valor atribuído pelos colaboradores às ações e práticas de marketing interno, compreendendo as que mais contribuem para a felicidade organizacional - através da análise das entrevistas semiestruturadas verificou-se que todas as categorias que compõe o modelo de marketing interno proposto neste estudo estão diretamente relacionadas com a felicidade dos colaboradores no trabalho. De entre as várias ações traçadas, as que produziram um efeito mais positivo foram a criação de um departamento de comunicação interna, o aumento dos cuidados de saúde com o colaborador e consequentemente a melhoria do seguro de saúde e por fim, a organização de eventos internos e atividades *team building*. Relativamente às práticas de marketing interno mais valorizadas, a formação interna foi várias vezes apontada como uma peça-chave para a felicidade dos colaboradores, principalmente daqueles que pretendem expandir os seus conhecimentos e progredir dentro da empresa. No entanto, a área da formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais é a que tem maior margem de progressão na empresa porque até há pouco tempo estava estagnada. Para além da formação, também a liderança competente é considerada uma prática fundamental para a felicidade organizacional. Neste sentido, é essencial que os líderes de equipa tenham a formação e as competências necessárias para inspirar, motivar e reconhecer o trabalho dos membros da sua equipa, dar-lhes a autonomia necessária para trabalhar e fornecer-lhes um feedback regular e de qualidade.

Por fim, este estudo procurou levantar as consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, da implementação de uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade organizacional. Segundo o presente estudo, pode concluir-se que a implementação desta estratégia de marketing interno despertou atitudes positivas nos colaboradores, nomeadamente a sua gratidão, prontidão, profissionalismo e empenho, o que na opinião dos entrevistados se reflete numa maior

produtividade, numa melhor qualidade do serviço prestado ao cliente final e em melhores resultados na satisfação do cliente. Para além disso, e de acordo com os entrevistados, verificaram-se melhorias no ambiente de trabalho, assim como uma maior união e interação entre as diferentes equipas de trabalho.

Tudo isto, resulta num melhor desempenho organizacional para a empresa e numa redução das taxas de absentismo e de *turnover*. Para além disso, verifica-se ainda uma melhoria da imagem da empresa enquanto entidade empregadora o que facilita a aquisição de novos talentos, diminui os custos associados ao recrutamento de novos colaboradores e confere à empresa uma vantagem competitiva relativamente às restantes ofertas que existem no mercado.

Respondendo à questão inicial deste estudo – “De que forma uma estratégia de marketing interno pode gerar felicidade organizacional?” – é possível afirmar que para que uma estratégia de marketing interno tenha o sucesso desejado, deve partir da premissa de que o colaborador interno é o primeiro cliente da empresa e o seu ativo mais valioso, sendo que as suas necessidades devem ser ouvidas e, sempre que possível, atendidas para que permaneça feliz e leal à organização. A empresa deve tratar os seus colaboradores com respeito e equidade, fornecer-lhes ajuda e apoio sempre que necessário e proporcionar-lhes um trabalho desafiante, interessante e autónomo. Além disso, para o sucesso da estratégia a empresa deve procurar trabalhar todos os pontos expostos no modelo conceptual de gestão de marketing interno proposto neste estudo. Assim, num primeiro momento sugere-se a realização de uma análise de mercado interno e num segundo momento deve desenvolver uma proposta de valor única e diferenciadora que atraia e retenha o colaborador, deve zelar por uma boa adaptação ao trabalho e deve fornecer uma comunicação interna transparente, clara, objetiva e eficaz.

Posto isto, de seguida enumeram-se os contributos teóricos e práticos deste estudo.

## **6.2. Contributos Teóricos e Práticos**

Do ponto de vista teórico, este relatório de estágio contribui para a literatura ao propor um modelo conceptual de gestão de marketing interno que é passível de ser aplicado por qualquer empresa que deseje integrar a felicidade organizacional na sua cultura organizacional. Para além disso, o presente relatório de estágio vem corroborar

as consequências da implementação de uma estratégia de marketing interno com vista a um aumento da felicidade organizacional que foram expostas na revisão de literatura.

Do ponto de vista prático, este trabalho de investigação contribuiu de várias formas para a felicidade dos colaboradores e consequentemente para o sucesso da empresa. Em primeiro lugar, este estudo contribuiu com todas as ações de marketing interno que foram desenvolvidas e implementadas ao longo do tempo de estágio na Linde Global Services Portugal que serviram para solucionar alguns dos problemas que foram diagnosticados na análise inicial, nomeadamente a falta de um meio de comunicação oficial na empresa, a falta de transparência na comunicação existente na empresa, a falta de reconhecimento dos colaboradores, a falta de *feedback* pelo trabalho executado e o fraco acompanhamento e apoio prestado pela empresa na receção de colaboradores de nacionalidade estrangeira. Em segundo lugar, este estudo forneceu à empresa um conjunto de *feedbacks* e sugestões de melhoria por parte do colaborador, que foram transcritas para um *template* e contribuíram para o planeamento de ações mensais organizadas pelo departamento de felicidade - *Happiness Committee* – existente na LGS. Para além disso, a partir da análise do conteúdo das entrevistas realizada no presente estudo, a empresa passou a perceber quais as ferramentas e práticas de marketing interno que são mais apreciadas pelos colaboradores e que vão de encontro aos seus desejos e necessidades, assim como aquelas que precisam de ser melhor trabalhadas no futuro.

Por último, este estudo veio contribuir para uma melhoria da imagem da empresa enquanto entidade empregadora no sentido em que todas as atividades realizadas ao longo do período de estágio, como por exemplo festas, cerimónias (anexo 15) e atividades *team building* foram devidamente documentadas – em formato vídeo (anexo 4, 5 e 6), cartaz, newsletter interna (anexo 2) ou publicação no LinkedIn da empresa – e são atualmente usadas com dois propósitos: 1) como forma de atrair novos talentos para a empresa; 2) para apresentar o ambiente de trabalho da empresa aos novos colaboradores durante o período de formação inicial.

No próximo ponto são expostas as limitações deste estudo e propostas algumas sugestões de investigação futura.

### 6.3. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura

Não obstante a preocupação pelo rigor científico e metodológico aquando a realização desta investigação, este estudo, como qualquer outro desta natureza, possui algumas limitações que serão de seguida expostas, juntamente com as sugestões para investigações futuras.

Como primeira limitação temos o número de colaboradores participantes nas entrevistas semiestruturadas. Ainda que previamente tenham sido realizadas entrevistas exploratórias a 83 colaboradores, o número de participantes nas entrevistas semiestruturadas foram 15 (obedecendo a um critério de abrangência) num total de 285 colaboradores. Isto remete-nos para a segunda limitação deste estudo que foi o fator tempo, uma vez que, tratando-se de uma tese de mestrado, o tempo para a sua realização foi de um ano letivo. Assim, não foi possível fazer uma análise mais aprofundada que incluísse a realização de entrevistas a mais colaboradores da LGS. Para além disso, a escassez de tempo também não permitiu ao investigador segmentar os colaboradores do centro conforme os seus dados sociodemográficos e os seus desejos e necessidades individuais. Tratando-se de uma empresa multinacional e tendo em conta as diferentes nacionalidades dos colaboradores que trabalham no centro, é importante ainda ter em consideração as diferenças culturais que existem dentro da empresa para que as práticas de marketing interno implementadas estejam alinhadas com as preferências dos colaboradores e para que não se verifique uma falha entre o que os funcionários valorizam e o que os departamentos de marketing interno e recursos humanos consideram ser mais importante.

Como sugestões de investigações futuras seria interessante estudar o impacto da pandemia causada pelo vírus Covid-19 e da consequente mudança para o teletrabalho na felicidade organizacional. Paralelamente, seria igualmente pertinente compreender se a flexibilidade horária, associada ao teletrabalho, poderia ser mais uma prática de marketing interno a incluir no modelo conceptual proposto neste estudo e a implementar pelas organizações de forma a alcançar o *output* desejado – a felicidade organizacional.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- A Empresa Feliz: entre a utopia e a realidade. (2017). Retrieved January 2, 2020, from Observador website: <https://observador.pt/especiais/a-empresa-feliz-entre-a-utopia-e-a-realidade/>
- Abdallah, A., Obeidat, B., Aqqad, N., Janini, M., & Dahiyat, S. (2017). An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 09(01), 28–53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174686>
- Achor, S. (2012). Positive Intelligence - Harvard Business Review. Retrieved January 2, 2020, from <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2013). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/9780080509037>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S: The Differentiating Quotient for Happiness at Work. *Happiest Minds*, (June).
- Arantes, D., & Polo, I. (2016). Expressões de Felicidade no Trabalho Organizacional: Estudo com Executivos, Profissionais Graduados e Não Graduado. *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*.
- Areosa, A. (2019). *Será a felicidade organizacional mensurável? Felicidade enquanto dimensão do marketing interno: o caso de uma empresa do grupo Linde*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) - Instituto Português de Administração de Marketing, Porto.
- Arnett, D., Laverie, D., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M., & Baig, S. A. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8, 216–228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.82024>

- Azêdo, D., & Alves, M. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde*, 31(2). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870902513000321>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review management research and practice vol job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. Pearson Prentice Hall.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 178–189. <https://doi.org/10.13140/2.1.1145.4723>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa, Portugal: Gradiva–Publicações SA.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., & Kalleberg, A. L. (2004). Contesting time: International comparisons of employee control of working time. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 331–349. <https://doi.org/10.1177/001979390405700301>
- Berry, L.; Hensel, J.; Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25–80.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005a). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R and D Management*, 35(1), 51–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005b). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Boehs, S., & Silva, N. (2017). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. VETOR.
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Lorente, F. (2019). Internal Marketing: A Model for



- Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22.  
<https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Brandao, Z. (2000). *Entre questionários e entrevistas*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=mjYGuaMN5IIC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Branham,+L.+\(2012\).+The+7+hidden+reasons+employees+leave:+How+to+recognize+the+subtle+signs+and+act+before+it%27s+too+late+\(2nd+ed.\).+New+York:+Amacom&ots=r41yXF0vp1&sig=HP3Mqp5P](https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=mjYGuaMN5IIC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Branham,+L.+(2012).+The+7+hidden+reasons+employees+leave:+How+to+recognize+the+subtle+signs+and+act+before+it%27s+too+late+(2nd+ed.).+New+York:+Amacom&ots=r41yXF0vp1&sig=HP3Mqp5P)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013a). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013b). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brooker, D. (2019). Employees Need Purpose More Than Pay To Be Happy And Productive. Retrieved January 2, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/daniellebrooker/2019/02/28/employees-need-purpose-more-than-pay-to-be-happy-and-productive/#196d07ad7088>
- Brum, A. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa* (1<sup>o</sup>ed). Retrieved from <https://www.amazon.com.br/Endomarketing-alinhar-pensamento-pessoas-estratégia-ebook/dp/B00KVM2OCO>
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4), 474–494. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.4.474-494>
- Chen, M. Y. C., Wang, Y. S., & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment: Evidence from cultural creative industries in Taiwan. *Personnel Review*, 41(3), 321–339.  
<https://doi.org/10.1108/00483481211212968>
- Chiavenato, I., Sacristán, P., & Roa, M. (2011). *Administración de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/38177606/adm-personal-libroadm-derrhh-chiavenato-cap-1al17-120709125705-phpapp02.pdf>



- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.909513>
- Costa, D. (2010). *Endomarketing inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Editora Dublinense.
- Council, C. (2006). Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Retrieved July 14, 2020, from Corporate Executive Board website: <https://studylib.net/doc/8418164/attracting-and-retaining-critical-talent-segments>
- Cropanzano, R., & Wright, T. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26(October 2017), 269–307. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Bookman.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. United Kingdom: Cambridge University Press (CUP).
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185–207. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/journals/apl/86/3/499.html?uid=2001-06715-012>
- Dernovsek, D. (2008). Creating highly engaged and committed employees starts at the top and ends at the bottom. *Credit Union Magazine*, p. 5.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *American Psychologist*, 34–43.
- Dutschke, G. (2013). Factores Condicionantes de Felicidad Organizacional: Estudio Exploratorio de la realidade en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época.*, (1), 21–43.
- Dutton, J., & Ragins, B. (2007). *Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier*. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2006-22591-021>

- Edmunds, L., & Pryce-Jones. (2008). Relationships between happiness, overtime, sick leave and intention to stay or leave. *Selection & Development Review*, 24(1), 812.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Enache, M., Sallán, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880–898. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0174>
- Fapohunda, T. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/258344173\\_Towards\\_Effective\\_Team\\_Building\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/258344173_Towards_Effective_Team_Building_in_the_Workplace)
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A., Biavati, V. D. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação Em Psicologia*, 22(1), 31–41. <https://doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fortin, M., & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Franco, A. S. (2019). Ser-se feliz no trabalho, sim. Mas como? – Economia Online. Retrieved January 2, 2020, from <https://eco.sapo.pt/especiais/ser-se-feliz-no-trabalho-sim-mas-como/2019/>
- Franco, M., Almeida, A., & Mendes, L. (2001). Marketing Interno: Uma abordagem teórica. *Universidade Da Beira Interior*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/236629615>
- Freixo, M. (2018). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Edições Piaget.
- Furtmueller, E., van Dick, R., & Wilderom, C. (2011, June). Service behaviours of highly committed financial consultants. *Journal of Service Management*, Vol. 22, pp. 317–343. <https://doi.org/10.1108/09564231111136854>
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático*, 2, 62.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569–591. <https://doi.org/10.1177/001872678804100801>

- George, W. R. (1977). Retailing of Services - Challenging Future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer - conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/014829639090043D>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2015). The Impact of Manager Support and Work Family Conflict on Job Satisfaction. In *Business Management Dynamics* (Vol. 5). Retrieved from [www.bmdynamics.com](http://www.bmdynamics.com)
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing – An integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, 236–238.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Guimarães, L. A. M. (2015). Qualidade de vida e psicologia da saúde ocupacional. *Temas Avançados Em Qualidade de Vida*, 87–108.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Gyensare, M. A., Otoo, E. A., Asare, J.-A., & Twumasi, E. (2015). Antecedents and consequence of employee turnover intention: Empirical evidence from Ghana. *Management Science Letters*, 5, 781–796. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.5.010>
- Gyensare, M., Anku-Tsedde, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the Links between Work Commitment Constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392–413. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1776>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022440505000890>

*Happiness Works- Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.* (2016).

Happy Conference | Portugal. (2019). Retrieved January 2, 2020, from <https://www.happycorporationsociety.com/>

Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2007). Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment: Third edition. In *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment: Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781410618160>

Herencia, O. (2019). A importância da felicidade para as organizações. *Jornal de Negócios*. Retrieved January 2, 2020, from *Jornal de Negócios* website: <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a-importancia-da-felicidade-para-as-organizacoes>

Herzberg. (1981). *The motivation to work*. New work: Haper.

Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. L. (2007). The “Happy Productive Worker Thesis” and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151–176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>

Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2016). Internal Marketing Influences Work Engagement through Perceived Organizational Support and Trust. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13010. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13010abstract>

Huta, V. (2013). Pursuing eudaimonia versus hedonia: Distinctions, similarities, and relationships. In Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonic functioning* (pp. 139–158). American Psychological Association Books.

Isfahani, A. N., Yarali, M., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study: Nilou Tile Company, Isfahan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 2222–6990. Retrieved from [www.hrmars.com/journals](http://www.hrmars.com/journals)

Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>

Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. In *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 7). Retrieved from Online website: [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>

Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between

- internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 3, pp. 117–125. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00069.x>
- Klein, H., Molloy, J., & Cooper, J. (2012). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in Organizations*, 26–59. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203882122/chapters/10.4324/9780203882122-9>
- Kotler, P. (1998). Administração de marketing: Análise. *Planejamento, Implementação e Controle*, 5.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Retrieved from [www.pearsoncustom.com](http://www.pearsoncustom.com)
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Lakatos, M., & Marconi, M. (1996). *Técnicas de Pesquisa* (3ª). São Paulo: Editora Atlas.
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>
- Lima, M. do C. F., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 05(01), 131–145. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i1.262>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050737090036X>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

- Maimuna, M., & Yazdanifard, R. (2013). THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91–93. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/260219097\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_EMPLOYEE\\_TRAINING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PRODUCTIVITY](https://www.researchgate.net/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY)
- Mainardes, E. W., & Cerqueira, A. (2015). Measuring the internal-market orientation in the public sector. *Public Organization Review*, 53–70.
- Marras, J. (2002). *Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico* (6. ed.). São Paulo: Futura.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (3rd ed.). Wesley Longman, Inc.
- Mccarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D, Irwin, Homewood. IL.
- McNabb, N. . (2009). *The Daily Floggings Will Continue until Morale Improves: An Examination of the Relationships among Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Turnover*. University of Oklahoma.
- Medhurst, A. R., & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22–45. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2015-1281>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000783>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand : attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Mincu, C. L. (2015). The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 685–689. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.127>



- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. Retrieved January 2, 2020, from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Mohammad, A. ' E., Ahmad, K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3). <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p82>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Services Marketing Quarterly Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Okulicz-Kozaryn, A., & Golden, L. (2018). Happiness is Flextime. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 355–369. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9525-8>
- Oliveira, A. (2003). *GESTAO DE RECURSOS HUMANOS: MANUAL DE PROCEDIMENTOS E MODELOS DE DOCUMENTOS* (2nd ed.). Retrieved from <https://www.travessa.com.br/gestao-de-recursos-humanos-manual-de-procedimentos-e-modelos-de-documentos-2-ed-2003/artigo/25ef3d1c-0fcb-4c09-aae6-abc25ff4ff3e>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39–48. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/225084143>
- Paschoal, T. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Portugal sobe onze lugares no índice dos países mais felizes da ONU. (2019). Retrieved January 2, 2020, from Jornal de Notícias website: <https://www.jn.pt/mundo/portugal-sobe-onze-lugares-no-indice-dos-paises-mais-felizes-da-onu-10704884.html>
- Price, R. H., & Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 641–651. <https://doi.org/10.1002/job.4030130702>
- Pryce-Jones, J., & Lutterbie, S. (2010). Why leveraging the science of happiness at work matters: The happy

- and productive employee. *Assessment and Development Matters*, 2(4), 6.
- Pryce-Jones, Jessica. (2010). *Happiness at Work - Maximizing Your Psychological Capital For Success*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000, November 1). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, pp. 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209–241. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552002000200012>
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 57).
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211–225. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.211>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2017). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.jiedeen.2018.05.003>
- Sampaio, J. (2012). Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1). Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011)
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R., & Loureiro, M. (2018). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365>
- Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job Satisfaction among academic staff in fisheries faculties at



- Turkish universities. *Social Behavior and Personality*, 39(10), 1395–1402. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.10.1395>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2001). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Schermerhorn, J. (2010). *Management*. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=rk4xL2XNrocC&pgis=1>
- Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., Lunkes, R., & Gomes, T. (2018). Plano de benefícios como fator motivacional: estudo em empresa familiar do setor metalúrgico. In *Organizações em contexto* (28th ed., Vol. 14). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/325977549\\_Plano\\_de\\_beneficios\\_como\\_fator\\_motivacional\\_estudo\\_em\\_empresa\\_familiar\\_do\\_setor\\_metalurgico](https://www.researchgate.net/publication/325977549_Plano_de_beneficios_como_fator_motivacional_estudo_em_empresa_familiar_do_setor_metalurgico)
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. In *Western Academy of Management Meeting*, 115–117.
- Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294–1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Seligman, M. (2002). *Felicidade autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas Relações Sociais* (2ª). São Paulo: EPU.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Shaito, F. (2019). *Career Development : An Overview Career Development : An Overview Fadel Shaito*. 0–23. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14081.81760>
- Siqueira, M., & Padovam, R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho Theoretical Basis of Subjective Well-Being, Psychological Well-Being and Well-Being at Work. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.

- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Souchon, A., & Lings, I. (2001). Adopting internal marketing practices across national borders: key propositions and implications. *Proceedings of the Annual Conference of the Australia New Zealand Marketing Academy*, 1–9. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/30970658/Souchon.pdf>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443–466). Sage Publications Ltd.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mc Cullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As Applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193–202. [https://doi.org/10.1300/J090v06n02\\_14](https://doi.org/10.1300/J090v06n02_14)
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações (Attachment of the individuals to the organizations). In *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Teixeira, C. (2014). ROI da Felicidade no Trabalho - Winning Scientific Management. Retrieved January 2, 2020, from Winning Scientific Management website: <https://www.winning-consulting.com/roi-da-felicidade-no-trabalho/>
- Ting, S.-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353–382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>
- Tolfo, S., Silva, N., & Luna, I. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 4(1).
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2008-00442-001>
- Warr, P. (2011). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *Happiness and Organizations*, 733–750. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.013.0054>
- Warr, P., & Clapperton, G. (2010). The joy of work? Jobs, happiness, and you. In *The joy of work? Jobs, happiness, and you*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 129.
- Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly, 3*(1), 69–77. [https://doi.org/10.1300/j026v03n01\\_09](https://doi.org/10.1300/j026v03n01_09)
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction and job performance: another look at the happy/productive worker thesis. *Academy of Management Proceedings, 1997*(1), 364–368. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4988986>
- Wright, Thomas A., Cropanzano, R., & Meyer, D. G. (2004). State and trait correlates of job performance: A tale of two perspectives. *Journal of Business and Psychology, 18*(3), 365–383. <https://doi.org/10.1023/B:JOB.0000016708.22925.72>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology, 22*(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: projeto e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies, 9*(4), 521–537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- ZOU, Q., ZUO, B., & DAI, T. (2015). Happiness at Work: Definition, Measurement Levels and Causal Models. *Advances in Psychological Science, 23*(4), 669. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2015.00669>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1 – Guião das Entrevistas Semiestruturadas

#### GUIÃO DA ENTREVISTA (SEMIESTRUTURADA)

##### INFORMAÇÕES PESSOAIS

NOME:

SEXO:

FUNÇÃO ATUAL:

ANO DE EMPREGABILIDADE NA LGS:

##### CENTRALIDADE NO CLIENTE INTERNO

1. Consideras que a Linde trata os seus colaboradores como clientes internos, colocando-os no centro das suas atenções?
  - 1.1. Sentes que os teus desejos e necessidades enquanto trabalhador são atendidas?
  - 1.2. Existe preocupação por parte da empresa em proporcionar bem-estar e qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores?

##### PROPOSTA DE VALOR DA EMPRESA

2. Como describes as condições de trabalho (proposta de valor) que a Linde te proporciona?
  - 2.1. Consideras trabalhar num ambiente de trabalho saudável?
  - 2.2. Como describes as condições de segurança da empresa?
  - 2.3. Consideras que o teu salário é justo e adequado às exigências da tua função?
  - 2.4. O que pensas relativamente ao sistema de recompensas (bónus) da empresa?
  - 2.5. Sentes que os benefícios que a empresa te proporciona vão de acordo às tuas necessidades?
  - 2.6. Tens um plano de desenvolvimento de carreira?
3. Consideras que a Linde Global Services Portugal aposta na formação e no desenvolvimento de capacidades (pessoais e profissionais) dos seus colaboradores?
  - 3.1. A formação é constante ou esporádica?
  - 3.2. Recordas-te da última formação que recebeste na empresa?
  - 3.3. Qual a qualidade e adequabilidade da formação que te foi/é dada pela empresa?
  - 3.4. Para além do desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais, sentes que a formação trabalha a orientação para o cliente e te ensina novos processos de trabalho?

ADAPTAÇÃO AO TRABALHO

4. Relativamente à adaptação ao trabalho, como decorreu o teu processo de integração na empresa durante o período inicial?
  - 4.1. Consideras que o tua função está alinhada com as tuas capacidades profissionais?  
Sentes-te apoiado pela organização onde trabalhas?
  - 4.2. Como descreves a relação com o teu superior (manager/team leader)?
  - 4.3. Sentes que o teu superior (Head chef/manager/team leader) te dá autonomia, motivação e te envolve nas decisões empresariais?
  - 4.4. Com que frequência recibes feedback e te reconhecem pelo teu trabalho?
  - 4.5. Como descreves a formação inicial que recebeste na empresa?

COMUNICAÇÃO INTERNA

5. No geral, o que pensas sobre a comunicação interna da empresa?
  - 5.1. Qual a importância da comunicação interna para a empresa?
  - 5.2. A empresa comunica eficazmente a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, assim como resultados alcançados e mudanças organizacionais?
  - 5.3. A informação transmitida é clara, coerente e transparente?
  - 5.4. O que pensas sobre os suportes de comunicação utilizados para comunicar internamente – *newsletter*, vídeos, fotos, posters, tv, *flyers*, *town hall meetings*...?
  - 5.5. A comunicação interna é feita de forma ascendente e descendente?
  - 5.6. Consideras que a existência de uma comunicação clara, objetiva e transparente, que promova a cooperação entre equipas e a partilha de conhecimento, está diretamente relacionada com a felicidade organizacional?
6. Quais são, para ti, os benefícios que a empresa oferece ao colaborador que mais impacto têm na tua felicidade no trabalho?
7. Qual a importância que atribuis aos eventos internos e atividades team building realizados pela empresa?
8. No geral, sentes que as ações de marketing interno e RH implementadas na empresa têm impacto direto na tua felicidade enquanto trabalhador?
9. Na tua opinião, quais as consequências destas ações estratégicas para os colaboradores e para a organização?



## Anexo 2 – Newsletter Interna de Junho



### The Leader's Corner

Dear colleagues,

It's been 3 months since we are working from home in a remote model. It is a fact that all teams adapted very well to the new circumstances, but we cannot ignore the big challenges that we are also facing with regards teams' dynamic and internal communication. We lost face to face contact and the opportunity to solve small topics when we are all together at the office, replacing that interaction by email, skype or calls. And sometimes, emails and skype calls generates some misunderstandings either in the interaction between teams or inside teams.

During this period, the communication team actively contributed to maintain everyone connected through the weekly challenges. A mix of work and fun, promoting and assuring a relaxing and fun environment to work. Amazing contribution from everyone! Communication continuous to be a focus area for 2020 and it is independently of COVID-19 situation. We need to assure that our processes, improvements, results are communicated using the right channels with the right frequency. Only by promoting a transparent and clear communication we'll assure that all teams are connected around the same mission.

**Cláudia Carvalho**  
Head of CSC RES

### Safety First

#### COVID-19 Health Principle

At Linde we are driven to ensure no harm comes to people, the environment or the communities in which we operate. Our goal is for our facilities to have the lowest effective reproductive rate (rate of transmission) of any locations our employees visit or have contact with.

**We are responsible for practicing our own safe COVID-19 behaviors and actions to reduce the risk of infections.** It is a personal responsibility and requires us to exhibit good operating discipline to follow the Linde COVID-19 guidelines and procedures first time, every time.

Typical COVID-19 behaviors that support this principle are:

- Regular handwashing;
- Working from home when advised to, or required, by Linde management or Governments;
- Maintaining social distancing requirements, both at home and at work;
- Minimizing non-essential interactions with other people;
- Avoiding high risk situations and environments whenever possible (e.g. public transport);
- Self-isolating, and notifying your line manager, if you develop symptoms of, or test positive for, COVID-19.

Please visit the Coronavirus microsite for more information & guidance.



## Who is Who?

IDENTITY CARD




**Name:** Ana Raquel Sá


**Nationality:** Portuguese

**Education:** Degree in Human Resources

**Date of Employment at Linde:** 23rd July 2019

**Current Function:** HR Comms & Branding

IDENTITY CARD

**Name:** Filipa Teixeira Pinto

**Nationality:** Portuguese

**Education:** Degree in Communication Sciences and Master in Marketing Management

**Date of Employment at Linde:** 21st Sep 2019

**Current Function:** Marketing and Communication Trainee

### In a few words, who's Ana?

Ana is 26-year-old girl from Porto, Portugal. She is very reserved and contained but with a very open heart. She likes to think that her actions will make Linde more organized and welcoming. Being passionate by the ocean sounds, she doesn't waste a chance to go near the ocean and contemplate it, she believes that the ocean it is like her personality sometimes very peaceful sometimes you don't want to go near.

### How do you characterize yourself as a professional?

I characterize myself by my availability to help others and having critical thinking. My colleagues characterize me as adaptable, dedicated and resilient.

### What does it mean to you to be part of the communications team at Linde?

Being part of the communication team is a big responsibility for me because I am creating and shaping a culture in the organization. My current role is more focused on external communication and allows me to show my potential candidates our culture as well as our essence. Doing this job well will allow Linde to grow among competitors and be a reference in the market.

### In a few words, who's Filipa?

Filipa is a 24-year-old girl from Gondomar, Porto. She is a dreamer who completely rejects the idea of having to be an imperfect copy of a society that gives up on itself and what it believes in exchange for false comforts, stabilities, normalities and other such things. She wants more and better. She's very friendly, open-minded and outgoing, always wearing a smile on her face. She loves the sun, the sea, the moon and the stars. She's happier when she is traveling.

### How do you characterize yourself as a professional?

I'm passionate about my job, so I always try to do my best. I'm a creative person who likes to make the difference. I'm ambitious and resilient. Above all, I am always available to help and to motivate my colleagues when needed. I like to believe that there are no problems, only solutions.

### What does it mean to you to be part of the communications team at Linde?

Being part of the communication team allows me to get to know better and interact with all the people working at the Center. Having the opportunity to create and manage personalized content that involves the public in a dynamic of transparency and commitment is not always easy, but when you like what you do, it becomes a real pleasure.





**What can we expect from your work?**

We are both people oriented, saying that we will always do initiatives that bring people together where they can share good moments. We also want to guarantee that our internal clients are well informed because information is a powerful tool but the way you communicate makes the difference in how well the message is perceived.

**What advice would you give to a newcomer?**

To a newcomer I would say that you will find your family at Linde regarding the size of the company because as we are divided by teams it is easy to get to know each other. And most of all if you are looking to work in a multinational company and full of diversity and employee focus, you are at the right place.

**If you had to choose three objects to take with you to a desert island, what would they be?**

A lighter, a knife and a picture of my family.

**What's the movie of your life?**

Gladiator (2000).

**What is the dream that rules your life?**

Be honest and humble, the rest will come. And we don't need many people around us, we need good ones!

**What can we expect from your work?**

You can expect moments of information, reflection, fun and entertainment. We want to escape the traditional methods and explore new tools and channels that allow us to communicate in a more visual and interactive way.

**What advice would you give to a newcomer?**

Think outside the box and don't be afraid to take on challenges. Above all, trust yourself and be yourself. Anything is possible, if you fight for it.

**If you had to choose three objects to take with you to a desert island, what would they be?**

A sleeping bag, a swiss knife and a lighter.

**What's the movie of your life?**

"Into the Wild", a movie directed by Sean Penn.

**What is the dream that rules your life?**

I want to travel all over the world and meet new people, cultures and foods. I want to live a modest life, work in something I love, be free and have the time and health to enjoy the simple things in life.

### This or That Questions

**The Journey or the Destiny?** The journey

**Alone or Accompanied?** Accompanied

**Beach or Countryside?** Beach

**Music or Movies?** Movies

**Dance or Sing?** Dance

**TV or Books?** TV

**Gym or Sofa?** Sofa

**Party or Relax?** Relax

**Save or Spend?** Save

**Netflix or YouTube?** Netflix

**Phone Call or Text?** Text

**Money or Free Time?** Free Time

**Winter or Summer?** Summer

**The Journey or the Destiny?** The journey

**Alone or Accompanied?** Accompanied

**Beach or Countryside?** Beach

**Music or Movies?** Music

**Dance or Sing?** Sing at home and dance at the dancefloor.

**TV or Books?** Books

**Gym or Sofa?** Gym

**Party or Relax?** Party

**Save or Spend?** Save

**Netflix or YouTube?** Youtube

**Phone Call or Text?** Text

**Money or Free Time?** Free time

**Winter or Summer?** Summer





## Meet our Newcomers!



1



2

1. **Daniel Mendonça** – Customer Service Advisor (Benelux) - “Life is like a soup and I’m the fork”
2. **Henri Richard Nicaise** - In House Account Manager (Benelux) - “Citizen of knowledge, which creates solid roots in the conquest of experiences to make the world a better place”.

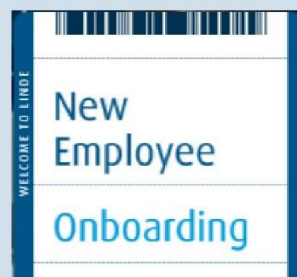
Congratulations and thank you for joining us !

We would like to wish you every success in your new role and career with us.

### NEW EMPLOYEE ONBOARDING BOOKLET & CHECKLIST 2020

Our employees are the basis for our success, and it is with great pleasure that we welcome them to our company and to their new position. During their first weeks at Linde they will orient themselves within our organization, get to know their new colleagues and their new working environment.

The New Employee Onboarding Booklet & Checklist 2020 offers a broad range of information. Not only provides new employees with a first overview of our company, our culture and a brief outline of some of our key policies and procedures but also provides them a boarding pass and a checklist for their first weeks at Linde.



If you are new at the company, we would like to encourage you to exploit all available opportunities and sources to become acquainted with our diverse company: visit our respective intranet page and the Linde University e-campus. All this information, coupled with a departmental induction, will help you “find your feet” during the initial stages of your career with us and provide a guide that you can keep and refer back to.

This document is available for download in the [Linde Brand Portal Onboarding](#) section.

Think about it...





## What's Happening?

### DIGITAL TASKFORCE



Hello everyone,

**We recently started a digital taskforce for the center.** It consists of people from front and back office, credit to cash, order entry etc. People who work directly with the processes that we want to automate. At the moment we have 23 people in this group.

My intention is to recognize processes for which automation with an RPA bot is overkill. Small processes that can be automated with a Visual Basic script, an excel macro, a SAP script, etc., so called low hanging fruit.

Because the processes are small and the automation solution is fast, it is also viable for processes that are only done by one person or a small group. I will be giving workshops about the things I know, but I hope others also will teach something about what they know in this area.

The main idea is to help each other, bring ideas, share solutions, not top-down, but coming from the people on the floor themselves. I will be the organizer, at least in the beginning, but it should not be me who brings the ideas and the rest just does what I say. If that happens, this experiment has failed.

Everybody who is interested can join these workshops and put as much time in it as they want/can. To participate all you need to do is to send me an email and inform your team leader.

Arthur van Acker  
RPA Developer





## COMMUNICATION STRATEGY IN TIMES OF CRISIS



The emergence of Coronavirus (COVID-19) brought with it moments of uncertainty and instability, both for us and for the country in general. After three long and challenging months, we are now faced with the "new normal" that adopting safety and hygiene measures that until now were not part of our daily lives. With all this, companies have also had to adapt to this new reality, which has meant a great deal of management effort.

The last few months have put to the test all the organization capacity, resilience and team spirit to face a situation that has completely changed everyone's life, both personally and professionally. From an early stage all recommended precautionary measures have been taken to make our workplace a safe place, with the protection of all employees as an absolute priority. This protection has required a reorganization and the necessary adjustments, supported by a Contingency Plan that is constantly being updated.

At the end of three long and challenging months of remote work, we are finally prepared for a gradual return to our workplace. The paths to a safe return to a new normality reflect the collective effort that has united Linde during these months. **There have been many challenges, but the trump card to meet them, safely and confidently, has been and is our people - the almost 300 employees who have walked alongside us and have not let our boat sink. In crisis situations like these, team spirit is the cement that consolidates strategies.**

In order to cultivate this union that so much characterizes us, we have adopted a communication strategy that escapes what is common in the company. Therefore, we believe that the communication department was also the key to face this crisis and keep our teams motivated. From recipes, trips, quizzes and musical challenges, there were plenty of opportunities to laugh together, relax and get to know each other a little better. **This communication strategy in times of crisis has reached greater proportions than expected and has been recognized by Linde employees across Europe and presented as best practices to implement in the future.**

Thank you to all of you who have been involved and made part of this because without you none of this would have been possible. We are together and stronger than ever!



## News @ IT

### PRINCIPLES OF CYBER SECURITY PROTECTING DIGITAL IDENTITY, DATA AND DEVICES



#### Report all security incidents

- Immediately report unusual or suspicious activities as security incidents.
- These may include damage, loss or theft of devices; misuse or loss of data; abuse of access rights; compromised accounts or passwords; or suspicious behavior of any system, email, website or individual.

#### Protect your digital identity

- Keep your passwords, accounts, smart cards and codes secure. Do not share them.
- Use different passwords for different accounts, choose strong passwords, and change them regularly.
- Lock your computer or device screen when you're away.

#### Protect data

- Avoid data loss or theft and unauthorized access; make sure that important data is backed up or encrypted.
- Delete data when it is no longer needed, e.g. when you discard a device.
- Classify your data based on the data classification policy and process it as required.
- Remove prints immediately, keep your desk clean, and store your documents in a safe place when you are away. Destroy confidential information before disposing of it.
- Do not send or post information to any online services unless approved by Linde. Protect equipment
- Laptops, mobile devices, tablets, USB drives, etc. can be an easy target for thieves. Keep them with you or store them in an enclosed location when not in use.

#### Use approved software and mobile applications

- Don't install unapproved software or allow updates from unreliable sources.
- If you need additional software or mobile applications to do your job, contact your Service Desk.

#### Avoid becoming a victim - think before you act

- Suspect unexpected emails and check before you open links or attachments.
- Do not use unknown USB devices. - Know that even websites that appear to be official can contain malicious content.
- Before revealing confidential information, confirm the identity and validity of the recipient.
- Be aware of "social engineering" attempts, i.e. people trying to trick you into revealing information that can be used fraudulently.

#### Respect the law and behave ethically

- Respect copyrights. Do not violate intellectual property laws.
- Comply with data protection laws and regulations.
- Do not store, transfer or distribute data that may be inappropriate or illegal, e.g. insulting, harassing, racist, abusive, sexist or obscene.

In case of doubt or if you become aware of any irregularity, please report any problem that helps to minimize or prevent risks and serve as lessons learned. Encourage your family members to behave "safely and reliably" in the face of technology.




### Anexo 3 – Cartaz dos vencedores do concurso de Carnaval

MEET THE WINNERS

# LINDE CARNIVAL CHALLENGE

CONGRATULATIONS!

Order Entry Iberia & Special Gases Iberia



The prize is 2 hours free of work to enjoy doing what you like most. Please organize yourselves with your team leader and take advantage of the prize on different days so that it does not interfere with the normal functioning of the company.

We decided to extend the prize to the 10 elements (instead of only 4) due to their full participation as a team.

#### Anexo 4 – Vídeo de Apresentação da Equipa da França



#### Anexo 5 – Vídeo de Halloween





### Anexo 6 - Vídeo de Natal



### Anexo 7 – Convite para o jantar de Natal

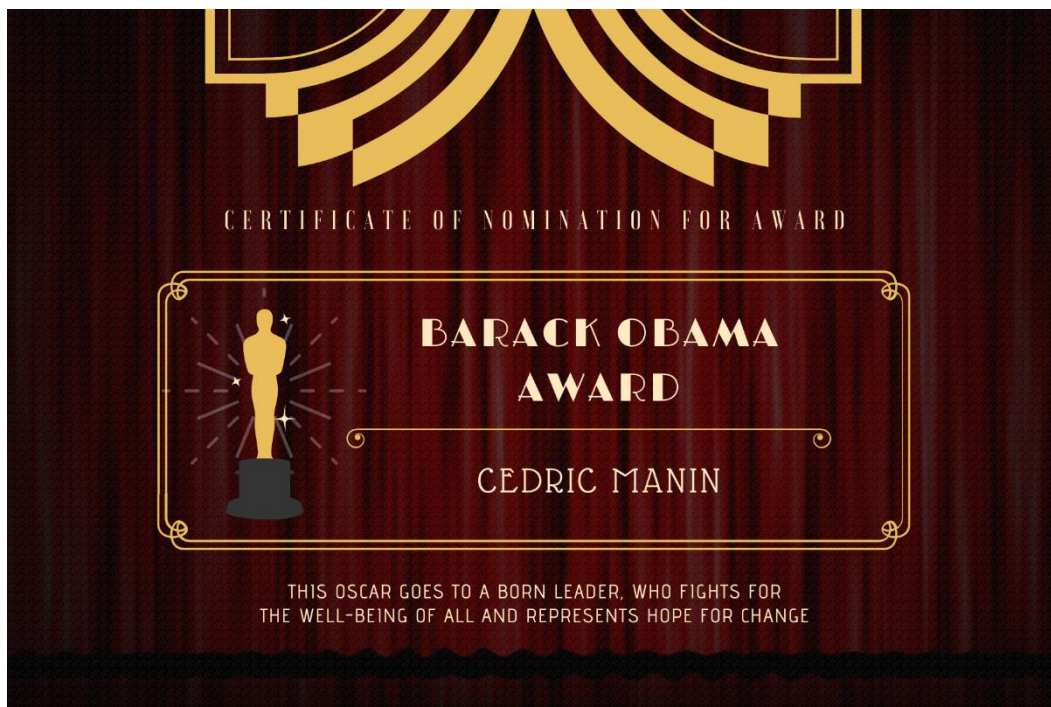




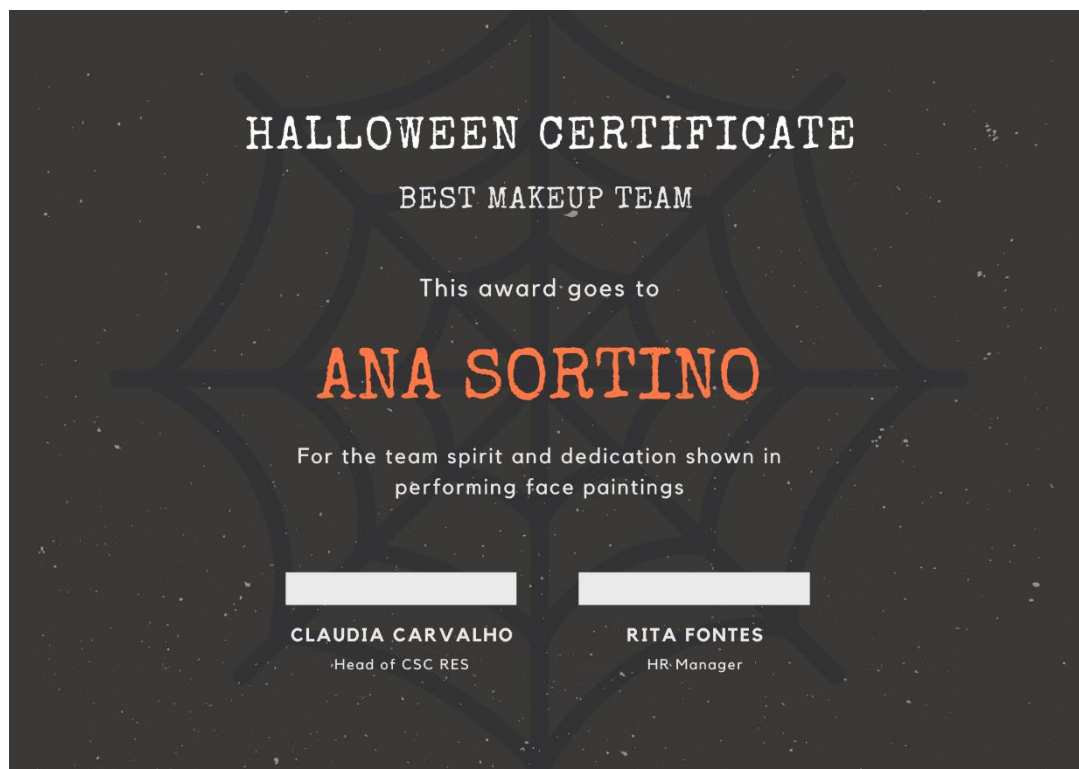
## Anexo 8 – Cartaz do Concurso de Decoração de Natal



### Anexo 9 – Exemplo de um diplomas entregues na Cerimonia de Óscares



### Anexo 10- Exemplo de um diploma de Halloween



### Anexo 11 – Cartaz de Halloween





Anexo 12- Cartaz do Evento "Sweets & Savouries Around the World"



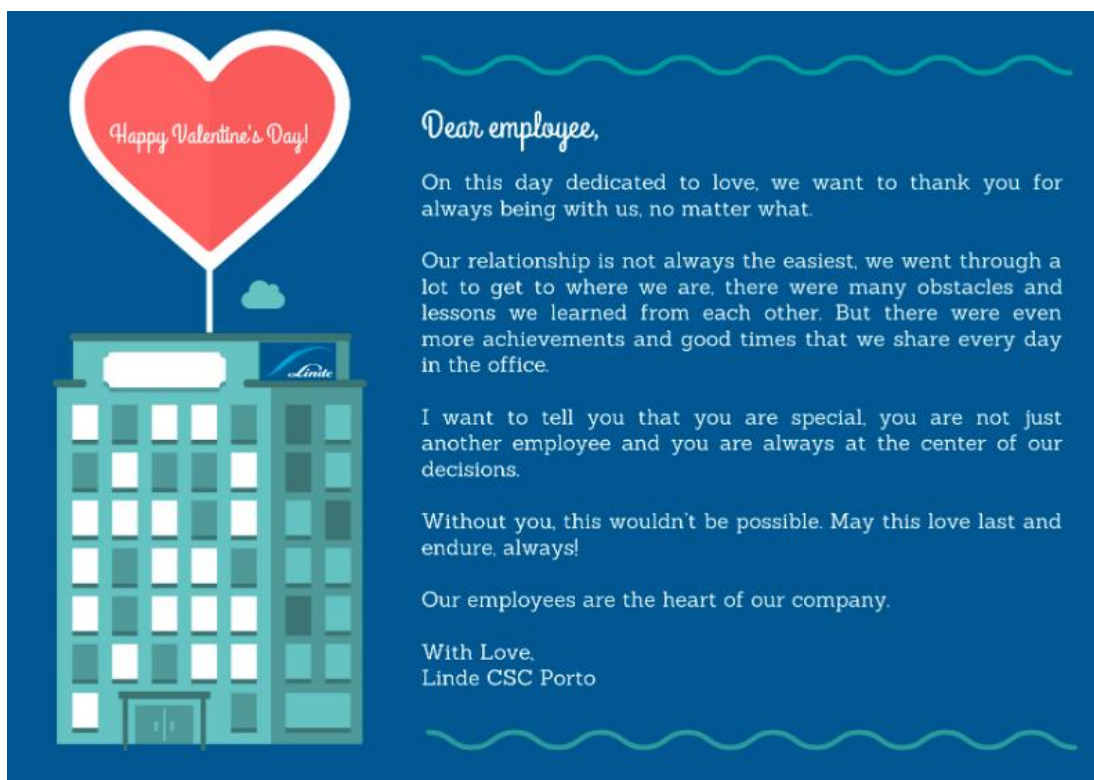
**JOIN US FOR THIS MULTICULTURAL  
SNACK AND PLEASE BRING A SWEET OR  
A SAVOURY TO SHARE WITH EVERYONE!**

January 17, 2020 • 15 pm to 16 pm  
Meet us in the Social Area (3rd Floor)

Join us! It'll be fun.



### Anexo 13 – Cartão de São Valentim



### Anexo 14 - Cartaz da Entrevista do Dia da Mulher



# Cláudia Carvalho

## EM ALTA DEFINIÇÃO

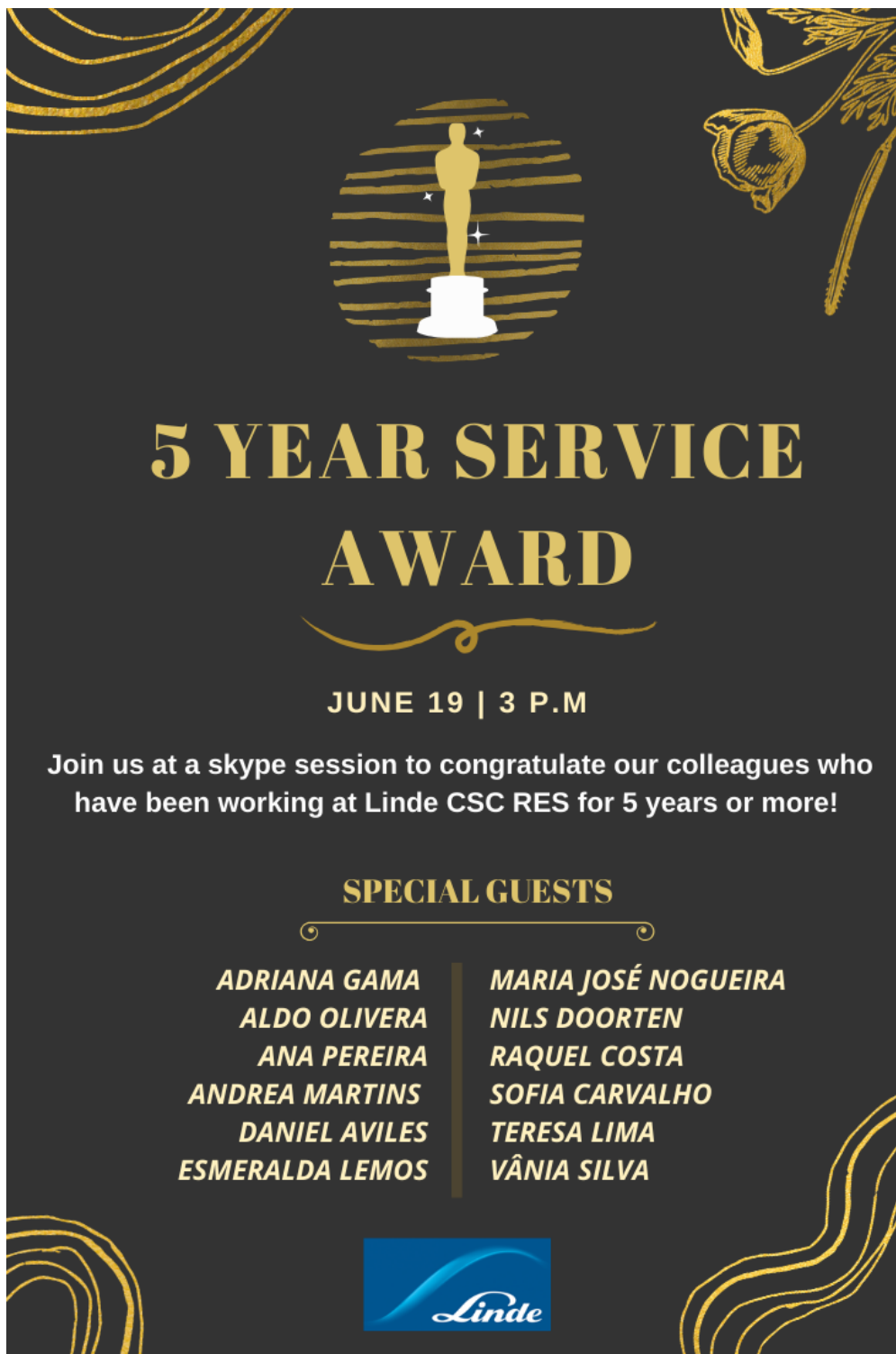
*O que dizem os teus olhos?*

6 de Março | 11h  
Área Social Piso 0

Entrevista em português  
This interview will be in portuguese



Anexo 15 – Cartaz da Cerimónia de Reconhecimento de 5 anos de Serviço





## Anexo 16 – Tabela realizada para análise de conteúdo da categoria "Crença de que os colaboradores são clientes internos"

---

### Categoria: Crença de que os colaboradores são clientes internos

---

**Definição, preposição e interpretação:** Esta categoria é referente à preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com a qualidade de vida no trabalho na Linde.

Os colaboradores consideram que, apesar de ainda existirem alguns processos a limar, a Linde tem feito imensas opções que revelam que está a pensar na segurança, satisfação, bem-estar dos seus funcionários. Existe um investimento de tempo, dinheiro e energia por parte da empresa para que os colaboradores sintam que são uma prioridade para esta nova gestão do Centro e se sintam especiais no trabalho.

Segundo Kotler (2000), este foco no cliente interno reflete-se não só num melhor serviço de atendimento ao cliente externo, mas também numa vantagem competitiva única e impossível de ser copiada ou replicada por outras empresas. A Linde demonstra preocupação em questões de ergonomia, possui um Happiness Committee que organiza uma série de eventos internos, atividades e desafios para os colaboradores e disponibiliza uma aula de ginástica laboral semanal para cada equipa de trabalho. Ao contrário do que se verificava no passado, atualmente as pessoas sentem que a empresa reconhece o seu valor não como um número mas como seres humanos, reunindo esforços para lhes proporcionar bem-estar no trabalho. O principal motivo apontado para este ponto de viragem na empresa foi a entrada da Cláudia Carvalho (diretora do centro) para a empresa.

Segundo Kun et al. (2017), o bem-estar dos trabalhadores desempenha um papel fundamental em contexto laboral, pois não só reduz o risco de doenças mentais, como melhora as relações interpessoais entre colaboradores e aumenta a motivação, o empenho e o desempenho dos mesmos. Colaboradores com baixos níveis de bem-estar tendem a ser menos produtivos, a tomar decisões de menor qualidade, a ser mais propensos a faltar ao trabalho e consequentemente a ser menos lucrativos para a organização (Price & Hooijberg, 1992).

Apesar da empresa ainda ter algumas deficiências de raiz, como é o caso da má qualidade do ar no escritório que prejudica a saúde dos colaboradores, estas têm vindo a ser discutidas entre todos e resolvidas gradualmente. A Linde precisa de ser mais dinâmica e inovadora na resolução destas questões físicas do ambiente de trabalho, pois enquanto estas necessidades básicas não forem solucionadas, não é possível afirmar que consegue proporcionar qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores.

---

Neste sentido, Maslow (1954) afirma que as necessidades humanas básicas estão organizadas numa hierarquia de relativa preponderância, sendo que o comportamento humano prioriza a satisfação das necessidades essenciais e básicas para depois satisfazer as mais complexas. Fisher (2010) refere a elevada importância do ambiente de trabalho para o delineamento de uma estratégia de marketing interno. Segundo a autora, este deve reunir condições físicas, psicológicas e culturais que permitam que os colaboradores se sintam mais valorizados e consequentemente melhorem a sua performance.

Temas	Citações dos Entrevistados
Colaborador no centro das atenções da empresa	<p><b>E3:</b>Eu acho que estamos a caminhar para isso. Neste momento nem tudo é perfeito, estamos ainda a limar alguns processos.</p> <p><b>E4:</b> Sim, a maior parte das vezes sim... É raro quando não o faz.</p> <p><b>E6:</b> Temos a noção de que este trabalho não se faz sem pessoas e então, o investimento nas pessoas resulta em benefícios também para a empresa em termos de resultados. Portanto sim, colocamos os nossos colaboradores sempre no centro das nossas decisões mas há sempre espaço para melhorias.</p> <p><b>E7:</b> Acho que a Linde tem vindo a percorrer esse caminho de forma gradual, principalmente desde o final de 2019. Nota-se que estamos cada vez mais preocupados com as pessoas do Centro, algo que não se sentia tanto no passado.</p> <p><b>E8:</b> Considero que isto não foi sempre assim, desde que entrei para a Linde em 2016 que as coisas têm vindo a mudar. O ponto de viragem foi a entrada da Cláudia para o Centro...</p> <p><b>E9:</b> Às vezes não temos esse sensação bem presente mas depois existem momentos e situações que acontecem para nos relembrar. Por exemplo, isto do Corona vírus foi uma ótima oportunidade para as pessoas verem que a Linde se preocupa com as pessoas, o facto de todos terem vindo para casa para ficarmos em segurança, o facto de ninguém estar no desemprego, isso são coisas que eu acho muito importantes numa empresa. O que eu sinto é que na Linde reconhecem o teu valor não como um número, mas como um ser humano.</p>



	<p><b>E10:</b> Esse é o espírito com que nós trabalhamos, é esse o nosso grande objetivo enquanto gestores, colocar os colaboradores no centro. No entanto, esta tarefa não é fácil quando temos algumas deficiências de raiz que aos poucos têm que ser discutidas entre todos e resolvidas.</p> <p><b>E11:</b> Neste momento estamos a fazer por isso, mas há um longo caminho para percorrer, há pano para mangas.</p> <p><b>E14:</b> A minha opinião é ouvida da mesma maneira que um cargo de gestão e isso faz-me crer que cada um de nós é importante para a empresa.</p> <p><b>E15:</b> Como isto foi um projeto que nasceu do zero, fomos muito numa estratégia de tentativa erro, e nem sempre foram tomamos as melhores decisões para os colaboradores, o que gerava alguma desmotivação. Agora acredito mesmo que a Linde está mais focada nos seus funcionários e tem feito esforços para lhes proporcionar boas condições de trabalho.</p>
Preocupação pelo bem-estar e qualidade de vida do colaborador	<p><b>E1:</b> Para mim das coisas mais valiosas que uma empresa pode demonstrar pelas pessoas é respeito e preocupação com o seu bem-estar e posso dizer que na Linde esses dois requisitos são cumpridos. Nota-se que está a existir uma mudança de atitude na empresa e isso provém do bom exemplo da chefia.</p> <p><b>E2:</b> Há várias necessidades dos colaboradores, não é possível agradar a todos mas tentamos trabalhar no sentido de agradar a sua maioria.</p> <p><b>E2:</b> Há sempre uma resolução para os problemas dos colaboradores, quando mais não seja uma conversa com o colaborador para mostrar que sabemos do problema e que iremos tomar as devidas ações assim que possível.</p> <p><b>E3:</b> Sei que a Linde se rege pelos valores das pessoas e já tive imensas provas ao longo deste mês que realmente existe preocupação com as pessoas. Comparativamente a outras empresas onde já trabalhei no passado, vejo uma diferença enorme na minha qualidade de vida no trabalho... No meu primeiro dia na Linde fiquei espantada por toda a gente sair à hora, isso nunca me aconteceu antes. A Linde é sem dúvida bastante exigente connosco no trabalho, mas respeita a nossa vida pessoal e faz sempre questão que exista um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e isso para mim valor.</p>

---

**E4:** Com a antiga gestão, o James, era tudo muito diferente do que é agora. Ele não era uma pessoa muito inspiradora e nunca tive a sensação que ele se preocupava realmente com as pessoas. Com a Cláudia isso é diferente, ela tem social Skills e soft Skills muito boas e transmite muita preocupação pelas pessoas. Ela faz-nos sentir que somos pessoas e não números.

**E5:** A Linde é uma empresa que se preocupa com as pessoas e o exemplo disso é o meu caso... eu tenho um problema renal e tenho que fazer hemodialise às segundas, quartas e sábados e isso implica que eu saia mais cedo do trabalho uma hora duas vezes por semana.(...)A empresa nesse aspeto sempre foi excelente comigo nesse aspeto, sempre me compreendeu, nunca me fez exigências, pressão ou ameaças de despedimento.

**E6:** Muitas das vezes nem tudo o que é desejado [pelo colaborador] é necessário, portanto isto são duas coisas diferentes. Eu acho que se formos a pensar no que é necessário até acho que o Centro nos últimos anos tem feito imensas opções que revelam que está a pensar sempre no bem-estar dos seus colaboradores e na sua retenção.

**E6:** Existe um investimento de tempo, dinheiro e energia por parte da empresa para nos satisfazer e nos fazer sentir especiais no trabalho. Como responsável do centro posso dizer que este é um dos nossos grandes objetivos: fazer bem feito mas fazer com que as nossas pessoas entendam o porquê que trabalham aqui.

**E7:** Sim, claro que sim, especialmente na situação em que nos encontramos, a empresa provou que realmente se preocupa connosco e com a nossa segurança. A prova disso é que assegurou o nosso emprego e deu-nos as ferramentas necessárias para trabalharmos em casa, o que realmente demonstra que somos uma prioridade para esta nova gestão do Centro.

**E9:** Nunca me faltou nada durante estes dois anos. Na Linde temos várias parcerias vantajosas para os colaboradores – com bancos, ginásios, etc – temos o Happiness Committee, que é um grupo formado por colaboradores e que trabalha no sentido de proporcionar um maior bem estar aos funcionários da empresa, através por exemplo da organização de eventos e da criação de benefícios. Tudo isto, que não existia antes, é muito

---

importante para as pessoas para que possam estar bem e felizes no trabalho.

**E10:** Temos dado passos interessantes nesse sentido e cada vez mais isso é visível. Existe a preocupação em questões de ergonomia, formamos há cerca de um ano o Happiness Committee, temos semanalmente uma aula de ginásticas laboral para cada equipa, existe uma série de eventos internos, atividades e concursos que organizamos, tudo isso conta para o bem-estar no trabalho. Claro que há sempre lugar para melhorias mas estamos a caminhar para esse sentido.(...) Precisamos de ser mais dinâmicos e inovadores e resolver as questões físicas do ambiente de trabalho que enquanto não forem solucionadas, não podemos dizer que conseguimos proporcionar qualidade de vida no trabalho aos nossos colaboradores. Enquanto este problema básico não for resolvido, as pessoas não vão valorizar tudo o que resto que já está a ser feito.

**E11:** Qualidade de vida não considero que temos muita, isto porque em termos de saúde dos colaboradores existem problemas, a começar por exemplo com a qualidade do ar que não é boa. Como vivo bastante longe da empresa, em Guimarães, gostaria de ter a possibilidade de trabalhar alguns dias em casa pois isso para além de me poupar muito tempo e dinheiro, ia dar-me uma melhor qualidade de vida no trabalho. Mais do que um aumento salarial, o facto de poder trabalhar em casa era algo que eu valorizaria muito.

**E12:** O maior problema que tenho a apontar tem a ver com a qualidade do ar que não é muito boa e até já me chegou a dar uma vez dores de cabeça intensas e não consegui estar no escritório por causa disso.

**E15:** Acredito que os [desejos e necessidades] legais sim, os outros entramos aí num campo que é comum à Linde e a qualquer outra empresa, que é o equilíbrio entre o bem estar do funcionário e a rentabilidade da empresa. Há sempre este balanço que precisa de ser feito, e como é obvio sabemos que a Linde quer o melhor para os seus colaboradores mas às vezes isso implica investimentos que precisam de ser bem ponderados. Portanto, diria que neste momento vamos um pouco além do que é obrigatório por lei.